

**Plan de Negocio Inversiones P&M
Apuestas Online**

Plan de Negocio

**Autores:
MARY MONTOYA CÁCERES
PAOLA ANDREA OCAMPO SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
Bogotá
2018**

**Plan de Negocio Inversiones P&M
Apuestas Online**

Plan de Negocio

Autores:

**MARY MONTOYA CÁCERES
PAOLA ANDREA OCAMPO SÁNCHEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO**

Docente:

EDNA GISELLI HERNANDEZ TRIANA

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO**

**Bogotá
2018**

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por la paciencia en nuestras ausencias, a nuestras madres que nos acompañan desde el cielo y en especial a nuestros hijos e hijas que son el motor de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de formarnos para mejores personas y profesionales, a nuestras familias por el apoyo incondicional en todo momento, a la Doctora Edna Giselli Hernández Triana porque gracias a su constancia, insistencia y motivación, logramos lo que no había sido posible en varios años y a todas aquellas personas que nos ayudaron de alguna manera en la elaboración de la investigación y desarrollo de este proyecto como el Doctor Carlos Amaya y todos los demás, a todos mil gracias!

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	10
1. Estudio del Sector	12
1.2. Análisis del Macroentorno	20
1.2.2. Factores económicos	25
1.2.3. Factores socioculturales	30
1.2.4. Tendencias tecnológicas	32
1.2.5. Tendencias ambientales	36
1.4. Elaboración y Análisis DOFA (Estratégico)	41
1.5. Factores claves de competitividad	43
2. Estudio de Marketing	45
2.1. Análisis de la Oferta	45
2.2. Análisis de la Demanda	47
2.3. Análisis de la Competencia	54
2.4. Oportunidades a partir del análisis de la competencia	64
2.5. Investigación de Mercado (Cuantitativa)	66
2.5.1. Objetivo de la Investigación	66
2.5.2. Metodología	66
2.5.3. Herramientas	67
2.5.4. Recolección y análisis de datos	67
2.5.5. Toma de Decisiones	84
2.6. Segmentación	85
2.7. Prototipo	86
2.8. Propuesta de Valor	87
3. Estudio Técnico	94
3.1. Descripción del Proceso (producción o servucción)	94
3.2. Cadena de Valor	98
3.3. Estructura Física	99
3.3.1. Equipos necesarios para desarrollar la idea de negocio	99
3.3.2. Instalaciones e infraestructura requerida	101

3.3.3.	<i>Materia Prima</i>	102
3.3.4.	<i>Recursos Humano</i>	102
4.	Proyección Financiera	105
4.1.	Estructura de Costos y Gastos	105
4.2.	Capital Inicial y Fuentes de Financiación	108
.		110
4.3.	Proyección de Ventas	110
4.4.	Proyección Estados Financieros	113
4.4.1.	<i>Flujo de Efectivo</i>	113
4.4.2.	<i>Estados de Resultados</i>	115
4.4.3.	<i>Balance General</i>	116
4.5.	Indicadores Financieros	117
5.	Responsabilidad Social	118
6.	Conclusiones	121
7.	ANEXOS	122
	Referencias	128

Listado de Figuras

<i>Figura 1.</i> Radiografía del sector de juegos de suerte y azar.....	14
<i>Figura 2.</i> Aportes a la Salud Juegos de Suerte y Azar (JSA).....	15
<i>Figura 3.</i> Comparativo de transferencias.....	16
<i>Figura 4.</i> Apuesta per cápita en la región y otros países del mundo	17
<i>Figura 5.</i> Índice departamental de Competitividad	25
<i>Figura 6.</i> Distribución departamental del PIB de Colombia 2015	26
<i>Figura 7.</i> Pirámide poblacional de Bogotá, 2016.....	27
<i>Figura 8.</i> Población de Bogotá segmentada por actividad	29
<i>Figura 9.</i> Población ocupada por sector económico en Bogotá, III trimestre de 2016	30
<i>Figura 10.</i> Conectividad en Colombia.....	33
<i>Figura 11.</i> Imagen de empresas Online en Colombia	34
<i>Figura 12.</i> Proceso de apuesta	35
<i>Figura 13.</i> Juegos autorizados por Coljuegos a los operadores online.....	36
<i>Figura 14.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter	40
<i>Figura 16.</i> Participación en Juegos de Azar a Nivel Nacional	48
<i>Figura 17.</i> Tamaño del mercado nacional de los juegos de azar.....	48
<i>Figura 18.</i> Participación en los juegos de azar por género	49
<i>Figura 19.</i> Participación de los Bogotanos en juegos de azar	50
<i>Figura 20.</i> Valor promedio de apuesta	51
<i>Figura 21.</i> Número de Jugadores inscritos en portales de apuestas online en su primer año.	52
<i>Figura 22.</i> Rango de edad - encuesta.....	68
<i>Figura 23. Género - Encuesta.....</i>	68
<i>Figura 24.</i> Estado civil - encuesta	69
<i>Figura 25.</i> Estrato - encuesta	69
<i>Figura 26.</i> Estudios realizados de los encuestados - encuesta.....	70
<i>Figura 27.</i> Ingresos mensuales de los encuestados- encuesta	70
<i>Figura 28.</i> Pregunta 1 -encuesta	71
<i>Figura 29.</i> Pregunta 2 - encuesta	72
<i>Figura 30.</i> Pregunta 3 – encuesta	73
<i>Figura 31.</i> Pregunta 4- encuesta	73
<i>Figura 32.</i> Pregunta 5 – encuesta	74
<i>Figura 33.</i> Pregunta 6 - encuesta	75
<i>Figura 34.</i> Pregunta 7 -encuesta	75
<i>Figura 35.</i> Pregunta 8- encuesta.	76
<i>Figura 36.</i> Pregunta 9 - encuesta	77
<i>Figura 37.</i> Pregunta 10- encuesta.	77
<i>Figura 38.</i> Pregunta 11- encuesta.	78
<i>Figura 39.</i> Pregunta 12- encuesta.	79
<i>Figura 40.</i> Pregunta 13- encuesta.	79
<i>Figura 41.</i> Pregunta 14- encuesta.	80
<i>Figura 42.</i> Pregunta 15- encuesta.	81
<i>Figura 43.</i> Pregunta 16- encuesta.	81

<i>Figura 44.</i> Pregunta 17- encuesta.	82
<i>Figura 45.</i> Pregunta 18- encuesta.	83
<i>Figura 46.</i> Lienzo de la propuesta de valor	87
<i>Figura 47.</i> Modelo de propuesta de valor.....	88
<i>Figura 48.</i> Propuesta de Valor	89
<i>Figura 49.</i> Ventaja Competitiva.....	90
<i>Figura 50.</i> Descripción del proceso de acuerdo a Coljuegos	94
<i>Figura 51.</i> Descripción del proceso	95
<i>Figura 52.</i> Descripción de la cadena de valor	98
<i>Figura 53.</i> Planimetría del local	101
<i>Figura 54.</i> Gráfica del punto de equilibrio	107

Listado de Tablas

Tabla 1. Partidas específicas del sector de juegos de azar	12
Tabla 2. Recaudo por derechos de explotación en apuestas Online	19
Tabla 3. Normas aplicadas a las apuestas Online	24
Tabla 4. Distribución de población por localidad en Bogotá	28
Tabla 5. Análisis DOFA	41
Tabla 6. DOFA estratégico	42
Tabla 7. Análisis de la competencia Wplay	54
Tabla 8. Análisis de la competencia BETPLAY.CO	55
Tabla 9. Análisis de la competencia Zamba.Co	56
Tabla 10. Análisis de la competencia Colbet.co	56
Tabla 11. Análisis de la competencia Codere.co	58
Tabla 12. Análisis de la competencia Mijugada.co	59
Tabla 13. Análisis de la competencia Masgol.co	59
Tabla 14. Análisis de la competencia Luckia.co	60
Tabla 15. Análisis de la competencia Sportium.co	61
Tabla 16. Análisis de la competencia Rushbet.co	62
Tabla 17. Tabla de Metodología investigación cuantitativa	67
Tabla No.18 Ficha técnica apuestas online	86
Tabla 19. Equipos necesarios para el desarrollo de la idea de negocio	100
Tabla 20. Personal requerido para el proyecto	103
Tabla 21. Tabla de Costos	105
Tabla 22. Punto de Equilibrio con cuadro de costos	106
Tabla 23. Punto de Equilibrio	106
Tabla 24. Ventas en unidades para el primer año	110
Tabla 25. Ventas en pesos para los primeros 5 años	110
Tabla 26. Ventas en pesos para el primer año	111
Tabla 27. Ventas en pesos para 5 años	112
Tabla 28. Flujo de Efectivo para el primer año	113
Tabla 29. Flujo de fondos para los primeros cinco años	114
Tabla 30. Estado de resultados para los primeros cinco años	115

Resumen Ejecutivo

Los juegos de suerte y azar han sido una actividad presente en la vida del hombre desde sus orígenes como lo expresan algunos estudios de arqueología, donde manifiesta que hay evidencias de la aparición de instrumentos utilizados para esta actividad.

Los juegos fueron evolucionando a la par con el hombre, hasta llegar a incluir los deportes en sus apuestas como se evidencia en la antigua Grecia, donde por primera vez los ciudadanos apostaban a un jugador mientras los animaban. Tiempo después en el Imperio Romano, se da lugar a las apuestas deportivas con los combates de Gladiadores.

Luego llega a China esta actividad, donde se apostaba a peleas o carreras tanto de hombres como animales y luego con la invención del papel en esa zona del mundo, los juegos de azar se perfeccionaron.

Hacia el siglo XVII en Inglaterra se da el inicio de las carreras de caballos y en 1930 llegan a América y tienen una gran acogida mediante la difusión de los periódicos y revistas especializados.

A principios del siglo XXI desde el inicio de la revolución del internet, se han venido desarrollado grandes negocios de diversas clases, convirtiéndose así en una autopista efectiva para ofrecer productos y servicios.

Plataformas como de youtube, Facebook, Instagram, blogs, Páginas de ventas por internet como Marketplace, dropshipping, tienda en línea propia, Apps, diferentes redes sociales y

muchos más, son los nuevos mecanismos para llegar al consumidor final a través del canal más moderno y además sin intermediarios.

Del mismo modo, el sector de los juegos de azar decide aprovechar esa nueva herramienta tecnológica y la adapta a las apuestas deportivas online

En Colombia esta modalidad de juego se empezó a masificar aproximadamente hace 5 años y el gobierno nacional al identificar esta situación, se pone en la tarea de reglamentar la actividad de las apuestas online y lo logra en octubre de 2016. A partir de esa fecha varias empresas comienzan a trabajar en el proceso de legalización hasta llegar a ser 10 empresas legalizadas en la actualidad.

La combinación de una afición por los deportes y la diversificación de los juegos de azar aprovechando las nuevas tecnologías, los juegos de azar han empezado a formar parte de la canasta familiar y en los últimos años con la llegada de las apuestas online al país aún más.

De este modo, se da la iniciativa por participar activamente de este mercado como comercializador de los productos de apuestas online, a través de una plataforma llamada Sportium, con la cual los jugadores puedan realizar sus apuestas de manera legal en un local autorizado.

Para finalizar, con el desarrollo de este proyecto se tendrán las herramientas apropiadas para la toma de decisiones legales, financieras y de mercadeo, gracias a la construcción del Plan de Mercadeo que le permitirá identificar una serie de variables tanto externas como internas, que al ser entendidas, podrá generar estrategias de marketing y lograr desarrollar el proyecto.

1. Estudio del Sector

1.1. Características del Sector

Es importante entender de forma global la totalidad del sector del entretenimiento con relación a los juegos de azar, ya que es un sector bastante grande, el cual solventa un gran porcentaje del sector de la salud a través de los aportes que hacen las empresas a Coljuegos por los derechos de explotación y que ésta última, es la encargada de administrar esos recursos y hacer las transferencias correspondientes.

La actividad económica del sector de los juegos de suerte y azar en Colombia esta especificada en el CIIU como 9200. El presente trabajo hará énfasis principalmente en las actividades de juegos de azar. (Bogotá, 2018)

Tabla 1. Partidas específicas del sector de juegos de azar

Actividad	Código CIIU
Actividades de juegos de azar	9200
Casinos	9200
Agencias de Lotería y apuestas	9200
Actividades de destreza, habilidad, conocimiento y fuerza	9200
Fuente: Propia. Nota: partida CIIU de los juegos de suerte y azar	

Los juegos de azar hacen parte de las actividades de entretenimiento en donde participa el azar en los juegos, el cual es el determinante para ganar o perder. A este sector pertenecen

principalmente tres categorías de juegos que son: Los juegos de suerte y azar, Los juegos de habilidad y destreza y Los juegos online.

En los Juegos de Suerte y Azar se encuentran 4 subcategorías que son: Juegos Novedosos como Baloto, Super Astro, Las Deportivas y Juegos operados por internet; Juegos Localizados como Máquinas de Casino, Máquinas electrónicas tragamonedas (MET), Apuestas de carreras y Deportes virtuales; Juegos promocionales; y Juegos Rifas Nacionales.

Con relación a la segunda categoría, Juegos de Habilidad y Destreza están los concursos de juegos electrónicos como de videojuegos; los Campeonatos de Ajedrez, Ping Pong, Rana, Tejo y Billar; La votación de Realities.

Por último y en el cual se centrará el estudio del presente trabajo, se encuentra la categoría de Juegos OnLine, que consiste en una operación en línea y tiempo real para realizar apuestas en máquinas tragamonedas, ruleta, black Jack, bacarat, bingo, póker, eventos reales deportivos como fútbol, tenis, basquetbol, fútbol americano, entre otros y en eventos reales no deportivos como reinados, clima, ganador de la presidencia de un país que no sea Colombia y cualquier otro evento al que se pueda acertar.

Luego de entender las principales actividades que componen el sector de los juegos de azar, es importante centrar la atención en las cifras económicas que de ellas resulta el ejercicio. La industria del Juego y Azar en Colombia ha crecido bastante en los últimos años y gracias a la legalización de nuevos juegos, se ha aumentado el recaudo por derechos de explotación.

Como se muestra en la siguiente ilustración, la totalidad de los empresarios del sector movieron hacia el año 2017 alrededor de \$15,8 billones de pesos, es decir, según las cifras, el sector de juegos de azar representa el 1,5% del PIB y aporta a los recursos de la nación 1,5 billones de pesos de acuerdo con lo que dice el presidente de Coljuegos, Juan B. Pérez. (Juan B. Pérez, presidente de Coljuegos, 2018 y Ever Montero presidente de Fecoljuegos en Juegos Miami mayo de 2018). (Fecoljuegos, 2018)



Figura 1. Radiografía del sector de juegos de suerte y azar.

Fuente: Fecoljuegos, Nota: Juegos Miami Mayo 31 de 2018

Así mismo, Pérez menciona que con esos 1,5 billones de pesos de aporte de los Juegos de Azar a la economía del país, el gobierno podría construir 55 Megacolegios, dos estadios olímpicos, 35.000 viviendas gratuitas, 128 kilómetros de la doble calzada Bogotá – Girardot, o financiar los juegos nacionales por los próximos 15 años, la salud de 1'200.000 colombianos, 5 años de ser pilo paga o la tercera parte del metro de Bogotá. (A., 2017)

Lo anterior evidencia la importancia de los juegos de azar en la economía Colombiana, ya que genera ingresos significativos para la inversión principalmente en la salud de los colombianos y al hacer un comparativo de lo que se puede realizar con ese aporte, se puede dimensionar la magnitud de este sector.

Del mismo modo, al cierre del año 2016 el sector generó 117.000 empleos, donde 47.339 fueron empleos generados por el Chance, 35.500 por Juegos Novedosos, 20.248 por Lotería y 14.500 por Juegos Localizados. No obstante, el crecimiento del sector también se vio reflejado en la tasa ocupacional, ya que para el 2017 se generaron más de 300 mil empleos, de los cuales 120.000 son empleos directos y 200.000 son indirectos. (Gandini, 2017)

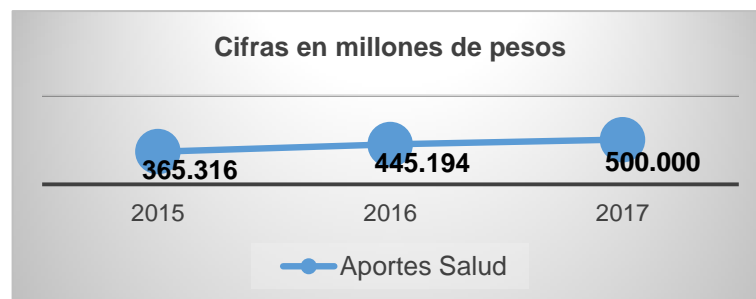


Figura 2. Aportes a la Salud Juegos de Suerte y Azar (JSA)

Fuente Propia, Nota: Incremento de aportes a la salud por parte de la actividad de JSA

Los aportes de los Juegos de suerte y Azar a la salud, se han convertido en la principal fuente de financiación, como se puede apreciar en la Figura 2. Por primera vez el sector de juegos aporta casi 500.000 millones de pesos a la salud correspondientes al año 2017, superando las cifras de 2016 de 445.194 millones y de 2015 de 365.316 millones, de acuerdo a cifras de Coljuegos. (Coljuegos, 2018)



Figura 3. Comparativo de transferencias

Fuente Coljuegos; Nota: Transferencias a la salud.

Tal y como se aprecia en la Figura 3, los aportes a la salud por parte de los Juegos de Suerte y Azar se incrementaron en un 19% entre los años 2016 a 2017.

En lo que tiene que ver con las preferencias del tipo de juego en Colombia, según un estudio de Coljuegos, los líderes del mercado nacional son el Chance, seguido por Baloto y luego los Casinos; así mismo, el valor que los colombianos invirtieron per cápita en juegos de azar en el año 2016 fue de 85 dólares americanos (a la TRM de abril/18 2.832 pesos), que equivalen a \$235.000 pesos y para el 2017 ese gasto per cápita llegó a 107 dólares americanos, unos \$303.000 pesos; no obstante, la meta para el año 2018 es llegar a los 120 dólares, unos \$340.000.



Figura 4. Apuesta per cápita en la región y otros países del mundo

Fuente: Fecoljuegos. Nota: Cifras en dólares americanos de lo que gastan los ciudadanos alrededor del mundo en juegos de suerte y azar.

Tal y como se observa en la ilustración 4, en América Latina el país que más apuesta es México con U\$210 dólares y el que menos apuesta es Venezuela con U\$0.14 dólares. México, casi que duplica a Colombia y por eso los pertenecientes al sector se han puesto en la tarea de subir esa cifra. (Cuervo, Blogs: Fecoljuegos, 2018)

Del mismo modo la ilustración 4 deja claro que Australia es al país que lidera el gasto por habitante al año en juegos de suerte y azar con un valor de U\$ 1.288 dólares americanos, en donde más de la mitad de esa cifra corresponde a gasto en Máquinas Tragamonedas.

En Colombia 6 de cada 10 personas realizan apuestas al menos una vez al año, un 60% de la población equivalente a unos 29.5 millones de personas como potencial de mercado.

Los juegos por internet están tomando fuerza en el país, lo que dio lugar a que Colombia se convirtiera en el primer país en reglamentar esta clase de actividad en América Latina, convirtiéndose en líder en el tema y así lograr recaudar más recursos para el Estado, donde gracias a esta iniciativa, Colombia cuenta ya con 9 operadores que se han legalizado y se espera que para fin de año ya sean 20.

En tan sólo 8 meses de obtener la primera licencia para los juegos online, entre las empresas legales, se facturaron más de 120.000 millones de pesos y se transfirieron a la salud aproximadamente 10.000 millones de pesos por este rubro.

Del mismo modo, en el primer semestre de 2018 se recaudaron en derechos de explotación de juegos online más de 14.000 millones, transfiriendo 13.000 millones a la salud y durante el mundial de Fútbol en Rusia 2018, se realizaron por los colombianos aproximadamente 13 millones de apuestas, que ascendieron a 185.000 millones en ventas. (Radio, 2018)

Así mismo, a diciembre de 2017 ya había 212.866 jugadores inscritos en los diferentes portales de los operadores en línea autorizados y en el primer semestre del 2018 la cifra de inscritos llegó a 997.000, donde el 95% de ellos se encuentran activos.

Tabla 2. Recaudo por derechos de explotación en apuestas Online

RECAUDO POR DERECHOS DE EXPLOTACIÓN EN APUESTAS ONLINE		
Mes de causación ventas	Mes recaudo Coljuegos	Vr. Derechos de explotación
Julio 2017	Agosto 2017	\$7'634.422
Agosto 2017	Septiembre 2017	\$176'664.711
Septiembre 2017	Octubre 2017	\$392'920.925
Octubre 2017	Noviembre 2017	\$798'237.709
Noviembre 2017	Diciembre 2017	\$1.004'259.837
Diciembre 2017	Enero 2018	\$1.125'023.902
TOTAL		\$3.406'093.902

Fuente: Revista Dinero. Nota: Valor del recaudo hecho por Coljuegos de julio de 2017 a Diciembre de 2017 por concepto de apuestas Online.

En la tabla No.2 se aprecia la dinámica de los aportes por derechos de explotación hechos por las empresas legales del sector de apuestas online durante el segundo semestre de 2017, el cual corresponde a los 6 primeros meses en el mercado de apuestas online a partir de la legalización de la primera empresa que fue Wplay y que se dio en julio de 2017. (Dinero, 2017)

No obstante, uno de los problemas que tiene el sector es la informalidad y la ilegalidad, ya que a pesar de tener controles para combatirla y leyes cada vez más estrictas, aún existen muchos operadores de juegos de azar en la ilegalidad, ya sea en juegos localizados, chance, apuestas online y eso hace que en primer lugar, se escapen recursos para la salud en Colombia y por otro lado, que haya aún competencia desleal de los legales frente a estos operadores que trabajan en la clandestinidad.

Pese a lo anterior, el presidente de Fecoljuegos (Ever Montero, 2018), se espera que el sector de los juegos de suerte y azar en la modalidad de apuestas online tenga un crecimiento en el año 2018 de 35% a 40%, debido principalmente al mundial de futbol Rusia 2018. (Riaño, 2018)

1.2. Análisis del Macroentorno

1.2.1. *Factores normativos, políticos y legales*

En Colombia el Estado tiene el monopolio rentístico para la explotación de los juegos de azar, ya que la Constitución Política de Colombia de 1991 le otorgó esa labor, la cual realiza a través de terceros. Para esta iniciativa creó la Ley 643 de 2001, en la cual incluyó todos los juegos de azar y la forma de reglamentarla.

Existen dos clases de administración de los juegos de azar y son por su carácter ya sea nacional o regional, donde los nacionales los administra Coljuegos y los regionales como Loterías y Chance los administra el departamento a través de la lotería.

No obstante, con la aparición de internet y la innovación y las nuevas alternativas de juegos, Colombia se convirtió en el primer país de Latinoamérica en regular los juegos Online. A raíz de esto, se da lugar a la expedición del Acuerdo 04 del 24 de Mayo de 2016 que aprueba el reglamento de los juegos operados por internet.

Juegos Operados por Internet

El artículo 38 de la Ley 643 de 2001 modificado por el artículo 93 de la ley 1753 de 2015 establece que: “(...) *Se entiende que el juego opera por Internet cuando la apuesta y el pago de premios, se realizan únicamente por este medio, previo registro del jugador en el sitio o portal autorizado y cuya mecánica se soporta en un generador de número aleatorio virtual o en la ocurrencia de eventos reales cuyos resultados no son controlados. No se entienden operados por Internet aquellos juegos que incluyan la realización de sorteos físicos, como el chance y loterías, entre otros, en cuyo caso el Internet será un medio de comercialización. COLJUEGOS reglamentará los juegos de su competencia que operen y comercialicen por Internet.*” (Coljuegos P. , 2018)

Lo anterior hace referencia a la descripción clara de los que son juegos operados por internet en calidad de novedosos como los son las apuestas deportivas y la diferencia de aquellos que no siendo juegos operados por internet, se pueden vender a través de este canal de distribución.

También establece que los derechos de explotación que deben transferir quienes operen juegos novedosos equivaldrán como mínimo al 17% de los ingresos brutos. Cuando se

operen juegos novedosos en los cuales el retorno al jugador de acuerdo con el reglamento del juego sea igual o superior al 83% los derechos de explotación tendrán una tarifa mínima del 15% sobre los ingresos brutos menos los premios pagados. Sin perjuicio de lo anterior quienes operen juegos por internet, pagarán adicionalmente 811 salarios mínimos mensuales legales vigentes que se cancelarán durante los 20 primeros días hábiles de cada año de operación. (Coljuegos P. , 2018)

En la segunda parte de este fragmento se da a conocer los principios básicos de los derechos que los operadores de apuestas online deben pagar al Estado para poder operar, iniciando con un valor de 811 SMMLV pagaderos de forma anual, así como garantizar una premiación de 83% de sus ventas brutas y adicional, pagar mensualmente un 15% de sus ingresos netos, los cuales equivalen a las ventas brutas menos la premiación.

Según lo establecido por Coljuegos, los requisitos y condiciones para ser operador autorizado son:

1. El solicitante debe ser persona jurídica
2. No estar incurso en inhabilidades/incompatibilidades para contratar con el Estado (persona jurídica y representante legal)
3. Objeto social: facultad para operar juegos de suerte y azar
4. Actividad comercial código CIIU 9200
5. Empresas extranjeras: verificación de constitución de sucursal
6. Vigencia de la persona jurídica: 2 años adicionales al plazo del contrato

Las empresas que cumplan con los requisitos técnicos, jurídicos y financieros establecidos por Coljuegos y por el reglamento del juego, podrán operar juegos online en el territorio Colombiano. Se le otorgará un contrato de concesión por mínimo 3 años y máximo 5 y la plataforma bajo la cual se ofrezca el producto será en idioma castellano y el dominio de las páginas web debe ser .co (Coljuegos P. , 2018)

Los Indicadores financieros requeridos son:

1. Capital de Trabajo: Mayor o igual de \$1.450 SMMLV
2. Razón de cobertura de intereses mayo o igual a 1.1
3. Patrimonio requerido igual o mayor al 30% de los derechos fijos de la totalidad del contrato y gastos de administración de la totalidad del contrato
4. Nivel de endeudamiento igual o menor al 70% de sus activos totales
5. Cobertura pago de premios y devolución de fondos que puede ser por encargo fiduciario o aval bancario.

Como resultado de este procedimiento se obtiene Contrato de concesión para la operación de juegos de suerte y azar por internet en la modalidad de novedosos. El plazo para recibir respuesta de la solicitud es de 2 meses. (Coljuegos P. , 2018)

Tabla 3. Normas aplicadas a las apuestas Online

Norma	Objeto	Aplicación al Proyecto
Ley 643 de 2001	Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.	<p>La Ley 643 es la base sobre la cual se crean todas las leyes relacionadas con juegos de azar. Esta Ley es la que le otorga al Estado el monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en todo el territorio Colombiano.</p> <p>Con esta Ley queda claro que cada proyecto o empresa que quiera participar en el sector como operador de algún juego, debe entender que es de exclusividad del Estado y que para ser un operador legal debe cumplir con ciertos requisitos y obtener un permiso para tal fin, es decir no basta con crear empresa sino además debe estar avalado por el ente pertinente que es Coljuegos para el caso de apuestas online.</p>
Acuerdo 4 de 24 de mayo de 2016	Establecer el Reglamento del juego de suerte y azar en la modalidad novedoso de tipo juegos operados por internet.	<p>El presente Acuerdo consigna los requisitos y el procedimiento para llevar a cabo la obtención de una licencia de explotación para juegos en línea y así ser un operador de apuestas online.</p>
LEY 1014 DE 2006 (enero 26)	Fomentar la cultura del emprendimiento	<p>La ley de fomento al emprendimiento establece la incorporación del espíritu emprendedor en la educación con el fin de generar más riqueza a partir de la creación de empresas con ideas innovadoras que creen soluciones y nuevos productos y servicios.</p> <p>Por tal motivo, para el caso de apuestas online y el presente proyecto, se da la posibilidad de crear una empresa nueva a través de una franquicia, lo cual permite un apoyo y beneficio en doble sentido con la empresa que obtiene la licencia como operador y nosotros como franquicia autorizada para explotar los juegos online.</p>

Fuente propia. Nota: Aplicación de las normas al proyecto de Franquicia de apuestas online

1.2.2. Factores económicos

Colombia es un país considerado como una economía emergente y se mantuvo como la tercera más competitiva de América Latina según el informe anual de competitividad 2017, después de Chile y México y la 20 en el mundo (análisis realizado entre 63 países).

Del mismo modo, de acuerdo con el Concejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario en Colombia, Bogotá es el territorio más competitivo (ver ilustración), seguido por Antioquia, Caldas, Santander y Risaralda en los cinco primeros lugares, lo que sigue haciendo a Bogotá como uno de los lugares más atractivos por los empresarios para sentar sus empresas y realizar sus actividades comerciales, siendo uno de los lugares que más aporta a la economía nacional a través de sus diferentes sectores económicos. (Vega, 2018)

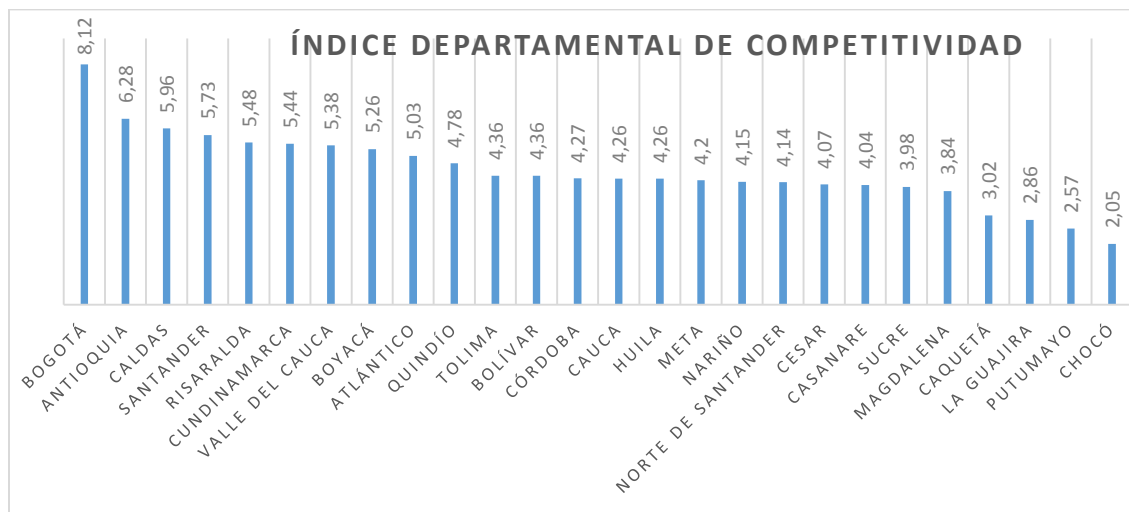


Figura 5. Índice departamental de Competitividad

Fuente: Concejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario en Colombia, Nota: Cálculos realizados por la Dirección de Gestión de Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá.

De igual manera, esta combinación de factores económicos positivos hace de la capital un atractivo indudable en muchas actividades comerciales dentro de los cuales está los juegos de azar, donde se le suma la gran concentración de población en una sola ciudad, reduciendo así los esfuerzos por llegar a más clientes potenciales, razones por las cuales será Bogotá la sede para iniciar el proyecto.

Los juegos de suerte y azar y en especial las apuestas deportivas online, pertenece al sector de comercio, las cuales vende apuestas (intangibles), que podríamos catalogar como servicios emocionales, ya que se vende la ilusión de la posibilidad de un premio frente a la venta de una combinación de probabilidades.

Referente al PIB en Colombia, es en la capital la que aporta más al PIB, ya que es allí donde se concentra la mayor parte del sector productivo, liderando la lista con un aporte al PIB de 25.2% superando en más de 11% al que ocupa el segundo lugar, Antioquia con 13.7%, luego sigue Valle, Santander y Cundinamarca, ocupando los 5 primeros puestos. (DANE, 2018)

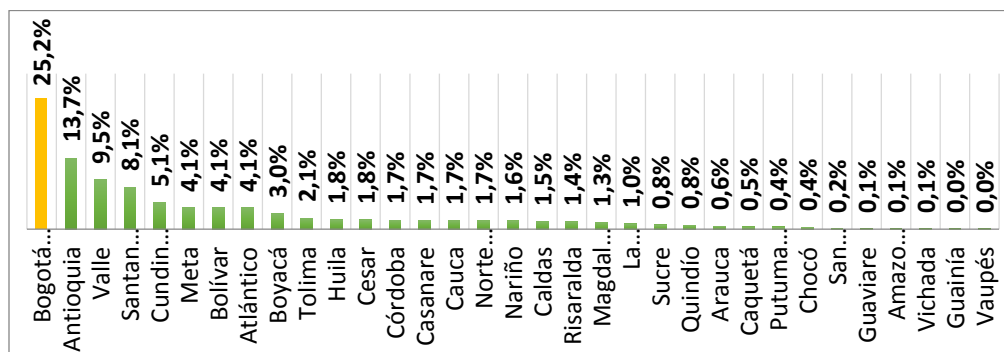


Figura 6. Distribución departamental del PIB de Colombia 2015

Fuente: Dane Nota: Distribución del PIB por departamentos y por aparte Bogotá D.C, siendo el que ocupa el primer lugar.

Otro factor a analizar que influye en lo económico, es la población y para el caso tomamos Bogotá, donde a finales de 2016 contaba con una población de 7'980.001 habitantes, de los cuales 3'861.624 son hombres y 4'118.377 son mujeres y más de 5'533.538 habitantes son mayores de edad, lo cual da un rango alto de clientes potenciales. (Proyecciones de población: Dane, 2018)

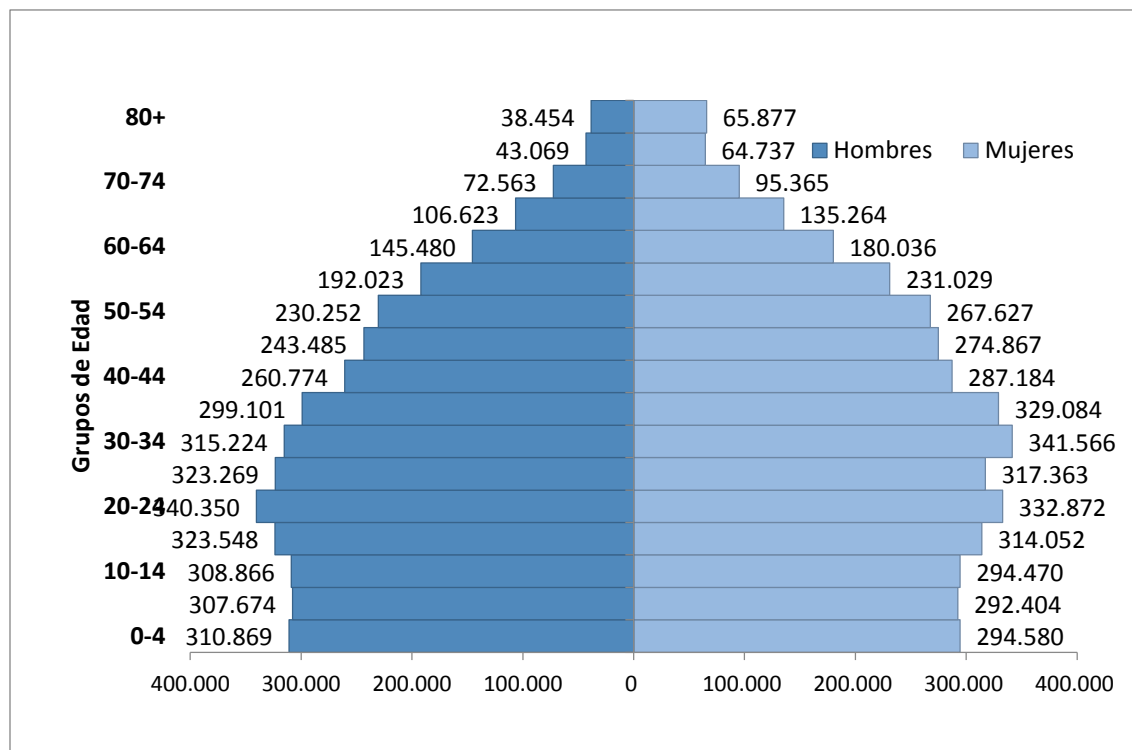


Figura 7. Pirámide poblacional de Bogotá, 2016

Fuente: Dane SDP, Nota: Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento, CCB, donde se muestra la población de Bogotá D.C. por rango de edades.

En Bogotá para finales de 2016 hay casi 8 millones de habitantes, de los cuales más de 5'500.000 son mayores de edad, en edad de trabajar, población compuesta de acuerdo la estructura de la fuerza de trabajo en Bogotá. III trimestre de 2016 (miles de personas).

En la siguiente tabla se muestra la distribución de la población por localidades en la ciudad de Bogotá a 2015, según datos del DANE y la Cámara de Comercio de Bogotá, siendo la localidad de Suba la de mayor población y atractivo comercial para el montaje de un local de ventas de apuestas online. Seguido de Suba está Kennedy y muy cerca se encuentra Engativá. (Cristancho & Traiana, 2018)

Tabla 4. Distribución de población por localidad en Bogotá

Localidad	Población
Sumapaz	6.460
La Candelaria	24.096
Los Mártires	98.758
Antonio Nariño	108.941
Santa Fe	110.053
Chapinero	137.870
Teusaquillo	151.092
Tunjuelito	200.048
Barrios Unidos	240.960
Puente Aranda	258.414
Fontibón	380.453
Rafael Uribe Uribe	375.107
San Cristóbal	406.025
Usme	432.724
Usaquén	494.066
Bosa	646.833
Ciudad Bolívar	687.923
Engativá	874.755
Kennedy	1.069.469
Suba	1.174.736
Total	7.878.783

Fuente: propia, Nota: Distribución de la población por localidad, donde se observa que la mayor concentración de población están en las localidades de Suba y Kennedy.

No obstante, hay localidades con una menor densidad de población pero con un alto potencial comercial, ya que evidentemente cuentan con una gran población flotante que se dedica en su mayor porcentaje a la comercialización de cualquier producto o servicio. Estas localidades son Usaquén, Chapinero y Puente Aranda. (Dane; SDP, 2017)

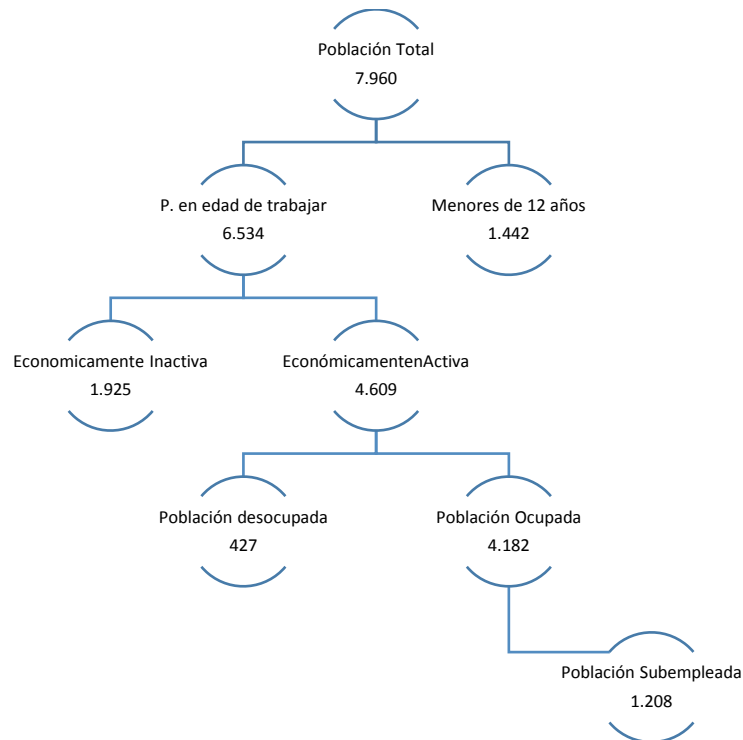


Figura 8. Población de Bogotá segmentada por actividad

Fuente: Dane SDP, Nota: Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento, CCB, la ilustración muestra la población de Bogotá segmentada por grupos de acuerdo a su actividad.

Según datos del DANE y la Cámara de Comercio, el porcentaje de la población ocupada en Bogotá de acuerdo al sector muestra que el sector comercio, dentro del cual está la actividad de juegos de suerte y azar, ocupa al mayor porcentaje de personas con un 30%.

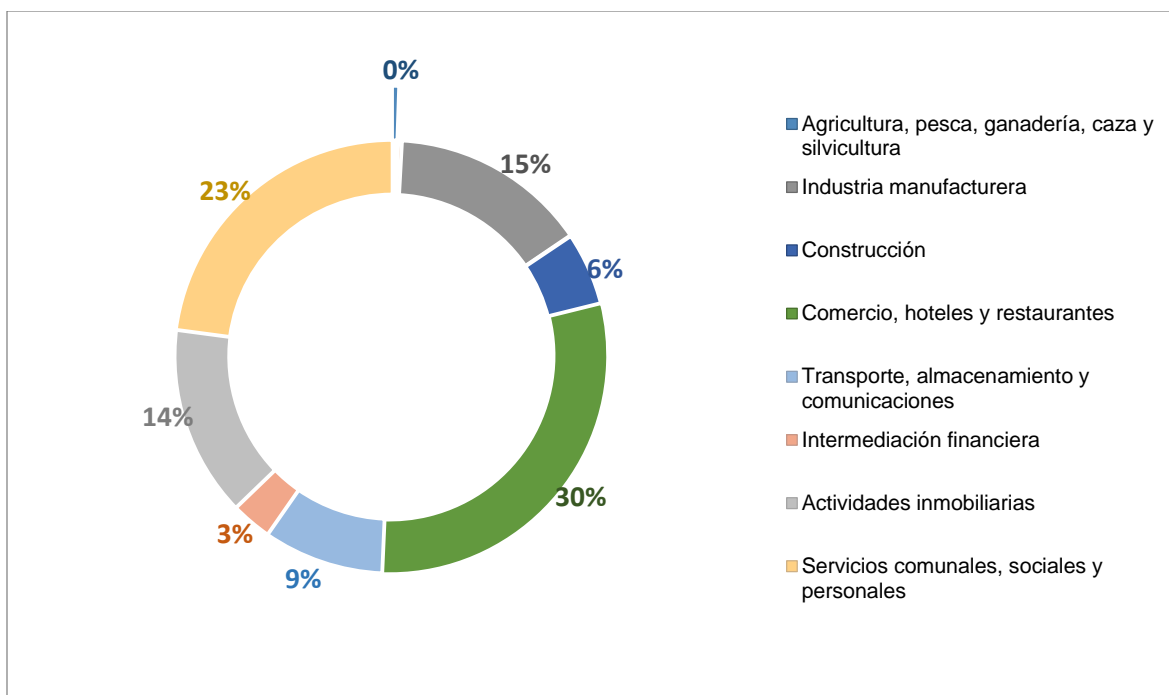


Figura 9. Población ocupada por sector económico en Bogotá, III trimestre de 2016

Fuente: DANE, GEIH 2016, Nota Cálculos realizados por la Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento de La Cámara de Comercio de Bogotá.

Como se evidencia en la Figura 9, el sector en Bogotá que más ocupa a los habitantes de la ciudad es el comercio, sector al cual pertenecen Los juegos de Suerte y Azar, aportando así a la economía del país no solo a través de impuestos, sino generando empleos. (DANE; GEIH, 2016)

1.2.3. Factores socioculturales

Según estudio realizado por BrandStrat para Coljuegos en diciembre de 2017, se determinó que a pesar de la crisis económica que atraviesa el país, los colombianos siguen apostándole a la suerte, quizás con mayor convicción, ya que se afianza la idea de lograr un ingreso extra en

medio de las dificultades, destinando al año 235.000 pesos de su presupuesto para juegos de azar en el año 2016 y 303.000 pesos en 2017 y a pesar de ser un valor no tan alto con relación a otros países, se muestra un incremento significativo en los últimos años. (BrandStrat, 2017)

De igual forma el estudio realizado por BrandStrat para Coljuegos evidencia que el juego preferido de los colombianos es el chance, siendo uno de los más populares, fáciles de jugar, así como uno de los más antiguos y con sólo mil probabilidades de ganar, considerado como el desvare y donde generalmente se apuesta a fechas importantes como cumpleaños, placas de vehículos, direcciones y cualquier otra combinación de números que haga parte de la vida cotidiana de los apostadores

Del mismo modo el estudio advierte que, lo sigue el baloto, que llegó al país hace más de 10 años con la promesa de convertir en millonario a cualquiera de sus jugadores con una pequeña inversión y cambiar la vida por completo.

Finalmente se concluye en el estudio que el tercer lugar, lo ocupan los juegos de casino o juegos localizados con sus Máquinas Electrónicas Tragamonedas (MET), donde su preferencia se debe a lo divertido y fácil de jugar, a la interacción con la maquina adaptada con luces y sonidos, el ambiente en los locales, la inmediatez del pago de premios y hasta la comida y/o bebidas que se brindan en esas instalaciones en su mayoría gratis.

1.2.4. *Tendencias tecnológicas*

En la actualidad, la era digital ha venido cambiando la concepción de los diferentes negocios, los cuales se han tenido que ir adaptando a las nuevas tecnologías de la comunicación, teniendo una vitrina más en internet.

Alrededor de internet se han venido desarrollado grandes negocios de diversas clases, convirtiéndose así en una autopista efectiva para ofrecer productos y servicios, como es el caso de los juegos de azar que se ha ido configurando como una actividad económica en la que participan grandes empresas y grupos masivos de consumidores donde se mueven altas inversiones y se observa un notable desarrollo tecnológico y comercial.

Plataformas como youtube, Facebook, Instagram, blogs, Páginas de ventas por internet como Marketplace, dropshipping, tienda en línea propia, Apps, diferentes redes sociales, etc, son los nuevos mecanismos para llegar al consumidor final a través del canal más moderno y además sin intermediarios. (Luzardo, 2017)

El mercado de las apuestas deportivas en línea, se muestra como un sólido sector que hace parte de las grandes industrias que han entrado en la autopista de las telecomunicaciones como el medio más efectivo para llegar a sus clientes y hacer crecer su rentabilidad. Por tal motivo, es importante resaltar los datos de conectividad en Colombia, lo cual permite tener un panorama más claro de la oportunidad de negocio y el impacto de este en el mercado.



Figura 10. Conectividad en Colombia

Fuente: Fecoljuegos Nota: Datos de Juegos Miami de mayo 30-31 de 2018

Como se aprecia en la Figura 10, en Colombia la conectividad tiene un alto grado de desarrollo en donde hay más de 17 millones de usuarios de teléfonos inteligentes y el 72% de los hogares colombianos tiene acceso a los mismos, los cuales son la herramienta más cercana para participar en apuestas deportivas. Del mismo modo, el 98% de los municipios están conectados a internet, lo que permite llegar a casi cualquier lugar de Colombia y en especial a aquellos que no cuentan ni con internet ni con un teléfono inteligente. (Cuervo, Blogs: Fecoljuegos, 2018)

De igual forma, la ilustración también evidencia que el 64% de los hogares tienen acceso a internet y a pesar de ser una cifra alta, aún puede y requiere crecer para el beneficio de las apuestas online y a la par muestra que el 97% de los colombianos usa el internet para comunicarse, lo que deja claro que el internet es de uso masivo y una vía válida y efectiva para un negocio de este tipo.

Por otro lado, actualmente en Colombia existen diez plataformas o portales de internet legales en línea dentro de las cuales, cuatro de ellas son nacionales y las restantes son multinacionales. En orden de obtención de licencia estas plataformas son: wplay.co, betplay.com.co, colbet.co, zamba.co, codere.com.co, mijugada.co, masgol.co, luckia.co, sportium.com.co y Rushbet.co, respectivamente, como se observa en la figura 11. (Coljuegos P. , 2018)

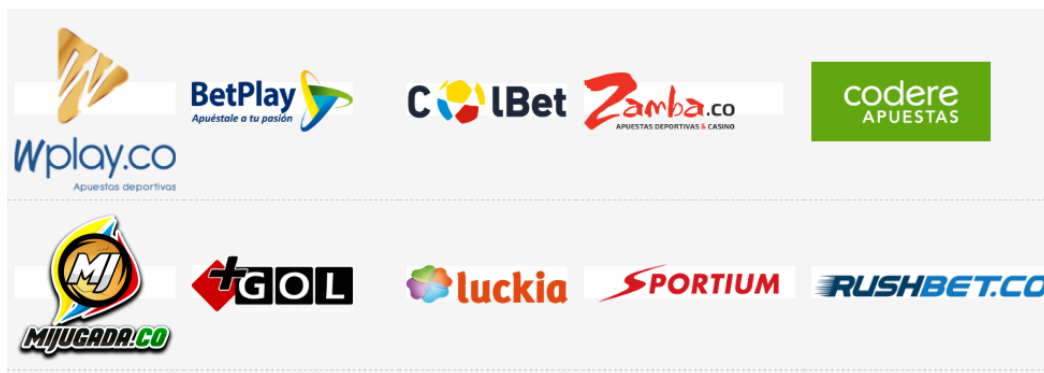


Figura 11. Imagen de empresas Online en Colombia

Fuente Coljuegos: empresas operadoras de juego online con su respectiva marca.

Las empresas que obtienen la licencia para la comercialización de las apuestas online, tienen que contar con una plataforma que incluye un software especializado, el cual debe estar certificado en aspectos como seguridad, juego responsable, jugadores identificados, autenticación mayores de 18 años, límites de apuestas diarios, semanales y mensuales, etc.

Los laboratorios autorizados por Coljuegos para la certificación de cada una de las plataformas son GLI, BMM, SIQ, NMI.

De los nueve operadores que hay en el país, dos de los nacionales cuentan con un proveedor de plataforma que es Sirplay de origen italiano y que provee a Colbet; SCI de origen netamente

colombiano y provee a Mijugada y los proveedores de las demás plataformas son programadores de sus propias plataformas o tienen alianzas con programadores internacionales.

Como se muestra en la Figura 12, para jugar a través de cualquiera de las plataformas legales, lo primero que se debe hacer es elegir una de ellas e inscribirse, para luego hacer una recarga de saldo que de acuerdo a cada plataforma, puede ir desde los 1.000 pesos; la recarga se hace por cualquiera de los mecanismos que ofrezca cada operador, algunos operadores pueden tener recargas virtuales por medio de payu, tarjeta débito, tarjeta crédito, depósito a cuenta, o recargas en puntos de venta.

Ya con una cuenta y saldo en la misma, se ingresa a las diferentes opciones que se ofrecen para apostar y se elige una opción o combinaciones de varias opciones con el fin de obtener un premio y elige el valor a apostar.



Figura 12. Proceso de apuesta

Fuente: propia, Nota: proceso para la realización de una apuesta a través de una plataforma online.

En estos portales se puede apostar al resultado de eventos deportivos como fútbol, basquetbol, tenis, golf, poker, bingo, bacarat, Black Jack, ruleta, máquinas tragamonedas y eventos no deportivos.



Figura 13. Juegos autorizados por Coljuegos a los operadores online.

Fuente: Coljuegos, Nota: juegos y eventos deportivos y no deportivos autorizados por Coljuegos para operar a través de la plataforma.

Del mismo modo, las apuestas deportivas pueden realizarse en línea o en los puntos de venta a través de un computador del lugar y/o con la asesoría de un agente especializado en el tema. La opción de apuesta y recarga de saldo está disponible desde cualquier dispositivo móvil o computador con acceso a internet, o en puntos de venta como casinos, bingos, locales de comercialización de apuestas de azar, hoteles, bares, betting shop, o cualquier otro dispuesto para tal fin.

1.2.5. Tendencias ambientales

Ser ecológico y responsable con el medio ambiente es algo muy importante actualmente, no solo porque trata de una demanda social en aumento, sino porque el cambio climático es una realidad y hay que mentalizarse e intentar frenar los efectos negativos que se están produciendo.

Todas las acciones de sostenibilidad de una empresa deben tener en sus pilares fundamentales el compromiso con el medio ambiente y la sociedad, porque eso es lo que les va a permitir perdurar en el tiempo. Nuestro compromiso como empresa con el medio ambiente estaría enfocado en el ahorro de materias primas y energía.

En Colombia el único decreto que le ofrece algún beneficio a las empresas sostenibles es el 1715, éste dice que si usted compra equipo de energías renovables, sea solares u eólicas, puede hacer esa inversión exenta de impuestos. (CELSIA, 2017)

En las empresas comprometidas con la aplicación de la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE) obtienen beneficios tanto cualitativos como cuantitativos que son importantes destacar:

a) Rendimiento económico y financiero. Estudios comprueban que las empresas con prácticas de Responsabilidad Ambiental Empresarial obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas. Para poder estimar los rendimientos esperados de una empresa, se realizan análisis sobre las previsiones de ventas, gastos y beneficios.

b) Reducción de costos de producción. La práctica de RAE logra bajar costos significativamente, reduciendo gastos y costos derivados del desperdicio de recursos; por ejemplo, el reciclaje puede generar ingresos extras, el control de desechos, uso

eficiente de la energía, disposición de residuos (gastos elevados para el manejo de los desechos de materiales peligrosos) y, como beneficio adicional, mejora la calidad del producto final.

c) Aumenta la reputación e imagen de la marca. Comúnmente los consumidores se inclinan hacia las empresas y productos con una reconocida reputación, por ello cada día más organizaciones optan por aplicar medidas de Responsabilidad Ambiental Empresarial. En lo común el público opta por productos con alto reconocimiento y reputación.

d) Atracción de inversiones (capital). Las empresas que aplican medidas de Responsabilidad Ambiental Empresarial tienen acceso a capital que de otro modo puede ser muy difícil. Además, este tipo de empresas son atractivas a los inversionistas por sus probabilidades de crecimiento.

e) Estimula la innovación y la competitividad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos.

Se puede concluir que muchas empresas están dejando de percibir estos beneficios, al no aplicar la RAE, además de las bondades económicas y sociales que esto representaría para su organización, haciéndola cada día más competitiva y estable, afortunadamente las empresas latinoamericanas están cambiando su mentalidad sobre invertir en medio

ambiente y ya no lo ven únicamente como un gasto innecesario sino como una inversión productiva. (Noticias: Aranda Software, 2017)

1.3. Análisis del Microentorno

Analizar la empresa en proyecto de franquicia desde el punto de vista de la teoría de las cinco fuerzas de Porter, permite tener una idea de la viabilidad de un proyecto e identificar si un sector es atractivo o no.

Nuevos Competidores: existe gran facilidad para obtener franquicia o ser distribuidor de cualquier portal legal, ya que por ser un mercado nuevo e ingresar multinacionales sin experiencia en el país, requieren a los locales para penetrar más rápido el mercado y aprovechar su conocimiento del mercado, lo que permiten mayor ingreso de franquiciadores o canales de distribución.

Proveedores: bajo poder de negociación de proveedores por gran cantidad de portales no solo actualmente sino potenciales, lo que hace las comisiones a los vendedores más sensibles al aumento o el traslado a otros portales para la venta.

Clientes: Tienen alto poder de negociación por ser un mercado relativamente nuevo y con alta oferta de portales. Se requiere incentivos para atraer clientes, la existencia de portales ilegales hace que mucho mercado aún no migre a la legalidad, ya sea por el origen de los dineros, por no querer registrarse con su identificación o por no querer pagar el impuesto por los premios.

Productos sustitutos: El mercado de los juegos de azar es bastante amplio y maduro, lo que hace que haya diversidad de oferta y con mayor facilidad para jugar, siendo una ventaja frente a las apuestas online que tiene una mayor grado de complejidad y opciones para apostar, dando lugar a tener que enseñar. Las apuestas deportivas ilegales por no pagar impuestos pueden ofrecer beneficios adicionales.

Rivalidad en la industria: existe un alto número de competidores en el corto y mediano plazo, es una industria en crecimiento en el ciclo de vida y existe una baja diferenciación debido a que las gran mayoría de las opciones las ofrecen todas las páginas, no obstante, dos de las empresas nacionales están en desventaja por no contar con apuestas en vivo.

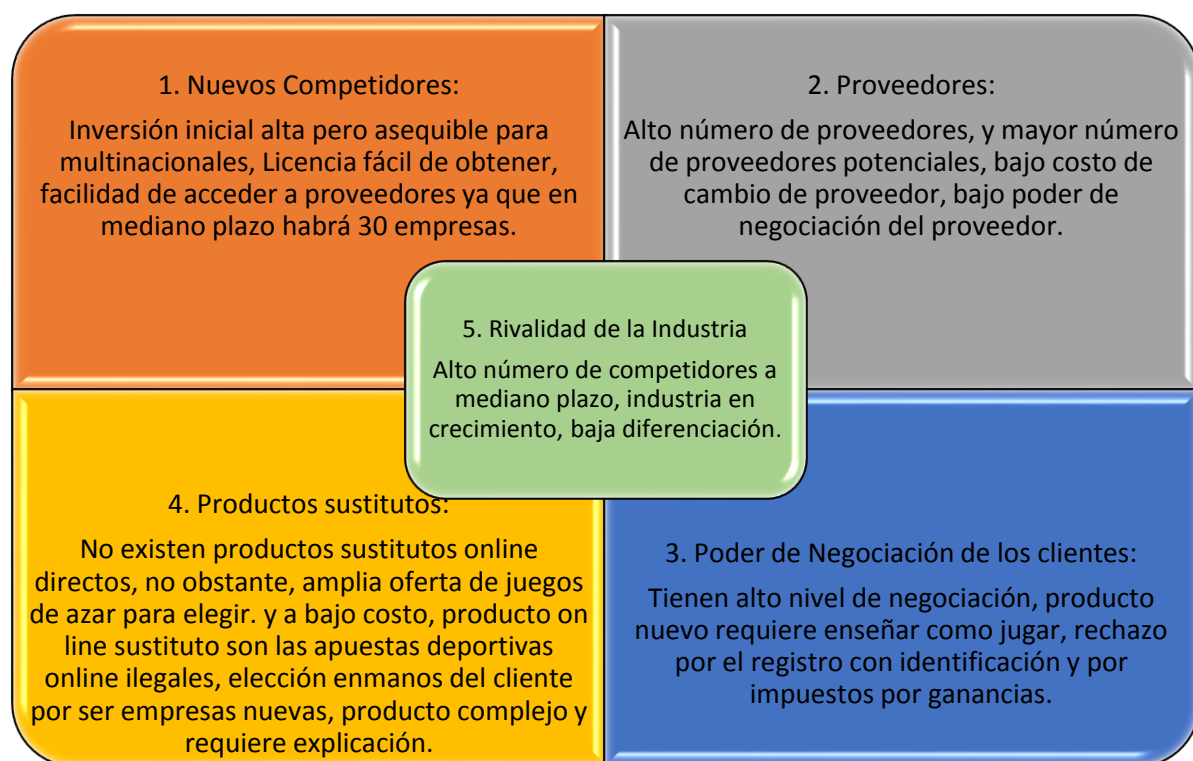


Figura 14. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: propia, Nota: análisis que permite identificar la viabilidad del proyecto.

1.4. Elaboración y Análisis DOFA (Estratégico)

Tabla 5. Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negocio rentable 2. Conocimiento de clientes 3. Trayectoria en el mercado de varios años 4. Conocimiento del proceso y giro del negocio 5. Profesionalización del servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo capital inicial para expandirse mercado más rápido varias zonas 2. Dificil acceso a créditos por ser un sector desacreditado 3. Poco personal para cubrir zonas aledañas a los locales. 4. Personal requiere capacitación 5. No manejo de cuotas
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado 2. Experiencia en el mercado 3. Apoyo económico del franquiciador para montar locales 4. Alta inversión en publicidad por parte del franquiciador 5. Crecimiento del mercado 6. Reconocimiento de la marca a nivel internacional 7. Posibilidad de llegar a personas que no cuentan con internet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia competencia del sector 2. Fácil obtención de franquicia o autorización para ser distribuidor 3. Falta de compatibilidad del cliente con el ambiente de la página. 4. Franquicias sin exclusividad territorial 5. Desconfianza del cliente a la hora de suministrar los datos personales para el registro

Tabla 6. DOFA estratégico

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negocio rentable 2. Conocimiento de clientes 3. Trayectoria en el mercado de varios años 4. Conocimiento del proceso y giro del negocio 5. Seguridad en el recaudo 6. No se maneja inventario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo capital inicial y para expandirse en el mercado más rápido 2. Dificil acceso a créditos por ser un sector desacreditado 3. Poco personal para cubrir zonas aledañas a los locales. 4. Personal requiere capacitación especializada 5. No manejo de cuotas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado 2. Experiencia en el mercado 3. Apoyo económico del franquiciador para montar locales 4. Alta inversión en publicidad por parte del franquiciador 5. Mercado en crecimiento 6. Reconocimiento de la marca a nivel internacional 7. Posibilidad de llegar a personas que no cuentan con internet, tarjetas de crédito y débito o teléfonos inteligentes con internet. 	<p>F1+O3: Lograr un negocio rentable sin arriesgar capital propio, gracias al apoyo económico del franquiciador.</p> <p>F2+O2: Diseñar los diferentes perfiles de clientes basados en la experiencia del mercado, para ofrecer un servicio personalizado.</p> <p>F2+O7: Gracias al conocimiento de los clientes, crear una zona del local con asesoría para los apostadores que no cuentan con la tecnología para apostar online fuera del local o con un medio de pago electrónico.</p> <p>F3+O6: Combinando la trayectoria y conocimiento del mercado de varios años con el reconocimiento de la marca a nivel internacional, posicionar</p>	<p>D1+O3: Con el apoyo económico del franquiciador lograr hacer el montaje de uno o más locales en el menor tiempo.</p> <p>D3+O3: Destinar el capital propio para tener más personal que pueda vender en las zonas cercanas al local.</p> <p>D4+O3: Aprovechar el apoyo del franquiciador para capacitar directa y completamente a los empleados.</p>

	el local con la garantía de una buena marca.	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Amplia competencia en el sector	F2+A1: Aprovechar el conocimiento y trayectoria del mercado para minimizar el impacto de los competidores y lograr ser líderes.	D1+A2: Lograr fácil la obtención de la franquicia internacional para poder competir en el sector.
2. Fácil obtención de franquicia o autorización para ser distribuidor		D4+A5: Capacitar a los empleados no sólo en el ambiente de la página sino en servicio al cliente.
3. Falta de compatibilidad del cliente con el ambiente de la página.	F2+A3: Apoyar, enseñar y asesorar al cliente en el conocimiento y manejo de la página.	
4. Franquicias sin exclusividad territorial	F2+A5: Darle la seguridad a los clientes que sus datos personales son de manejo privado mediante la aplicación de Habeas Data.	
5. Desconfianza del cliente a la hora de suministrar los datos personales para el registro		

1.5. Factores claves de competitividad

En el mercado de los juegos de suerte y azar online los productos que evolucionaron y nacieron de la innovación, donde es evidente e indispensable el uso de herramientas tecnológicas y tecnologías de la información de última generación, ya que no solamente es un mercado que se da a través de unas plataformas tecnológicas, sino que además ha entrado al mercado colombiano como producto de la globalización, pues este tipo de negocio tuvo sus inicios principalmente en Europa, llegando a Colombia gracias al acceso del internet y de la apertura de las transacciones de financieras entre bancos de diferentes países.

La globalización jugó un papel importante en el desarrollo de este mercado, ya que le permitió a empresas internacionales mostrar sus productos en nuestro país y a su vez, desembarcar en Colombia para abrir mercado cumpliendo con las leyes nacionales.

Para el proyecto en mención es muy importante aprovechar esta oportunidad de negocio y tener en cuenta que al obtener la franquicia, se da la posibilidad de trabajar bajo una marca internacional, reconocida, con un posicionamiento evidente y con amplio respaldo financiero, que posibilita la probabilidad de éxito.

Lo anterior, combinado con la experiencia que los participantes del proyecto tienen de la dinámica del mercado nacional y los clientes que durante varios años lograron fidelizar, son un complemento óptimo para el éxito del proyecto.

Por otro lado, el factor humano se suma a toda esta lista de factores claves, donde es prioridad la elección del capital humano y su capacitación no sólo en los productos y manejo de la página, sino en servicio al cliente.

Finalmente, el local que plantea el proyecto para la comercialización es el último factor que apoya todo el proceso y se diferencia por tener en su plan, ubicarse cerca de un grupo de universidades para posicionarse en ese nicho, para lo cual, todo estará dado para la atracción del mercado objetivo.

2. Estudio de Marketing

2.1. Análisis de la Oferta

En Colombia existe una gran variedad de juegos de suerte y azar manejados por empresarios del sector privado, los cuales son autorizados por el estado como único ente encargado de la explotación del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar. Los juegos de azar se caracterizan principalmente por ser de dos clases: juegos nacionales y juegos territoriales.

Los juegos Territoriales son los administrados a nivel departamental como son las Apuestas Permanentes (Chance) y las Loterías. En Colombia actualmente existen 15 Loterías y 38 concesiones de Chance cada una por departamento o Distrito.

Las Loterías en el mercado son: Lotería de Bogotá, Lotería de Cundinamarca, Lotería de Boyacá, Lotería de la Cruz Roja, Lotería de Manizales, Lotería de Medellín, Lotería de Risaralda, Lotería de Santander, Lotería del Cauca, Lotería del Huila, Lotería del Meta, Lotería del Quindío, Lotería del Tolima, Lotería del Valle y el Extra de Colombia.

Los juegos nacionales son aquellos administrados por el gobierno nacional a través de Coljuegos, y son los Juegos Localizados como Casinos y los Bingos, los juegos Novedosos como Lotto en línea (Baloto), Las Apuestas como eventos deportivos, caninos y similares, los Juegos Promocionales y las Rifas como las que realizan las empresas no dedicadas a los juegos de azar

como supermercados, centros comerciales, entre otros en más de un departamento y ahora las Apuestas Online.

Con relación a juegos localizados, actualmente “existen 360 operadores autorizados con 81.563 Máquinas Electrónicas Tragamonedas (MET) en 2.518 casinos y bingos de todo el país”.

Del mismo modo, las apuestas online son el producto más joven de este mercado, el cual tuvo el ingreso del primer operador legal en julio de 2017 y donde a hoy existen diez operadores legales que son: Wplay.co, Betplay.com.co, Zamba.co, Colbet.co, Codere.com.co, Mijugada.co, Masgol.co, Luckia.co, Sportium.com.co y Rushbet.co.



Figura 15. Radiografía Juegos Online en Colombia

Fuente: Fecoljuegos. Nota: Juegos Miami Mayo de 2018

Analizando la ilustración anterior, se aprecia que a partir de la legalización de los juegos online con el Acuerdo 04 de 2016, han solicitado autorización para operar diez empresas de las 20 que se desea hayan al finalizar el 2018. Así mismo, estas diez empresas han tenido unas ventas por valor de 300.000 millones de pesos a corte de Marzo de 2018 con 442.998 inscritos en cada uno de los portales.

Las ventas de las apuestas online se van a ver claramente afectadas con un incremento de 40% gracias a la llegada del mundial combinado con los 37 millones de aficionados al fútbol en el país. (Cuervo, Blogs: Fecoljuegos, 2018)

2.2. Análisis de la Demanda

Colombia es un país que ha ido evolucionando en el mercado de los juegos de suerte y azar, especialmente desde que se creó la Ley 643 de 2001, ya que para esa fecha se formalizó el funcionamiento de los juegos de azar y la normativa que acogía y definía todas las modalidades de apuestas y como iban a ser administradas por el Estado.

Desde entonces y hasta la fecha, la cantidad de jugadores se ha incrementado en todas y cada una de las modalidades existentes en el mercado, donde actualmente se determinó a través de un estudio realizado por Coljuegos en el 2017, que el 70% de la población es jugadora, dividida entre jugadores frecuentes, esporádicos y ocasionales.

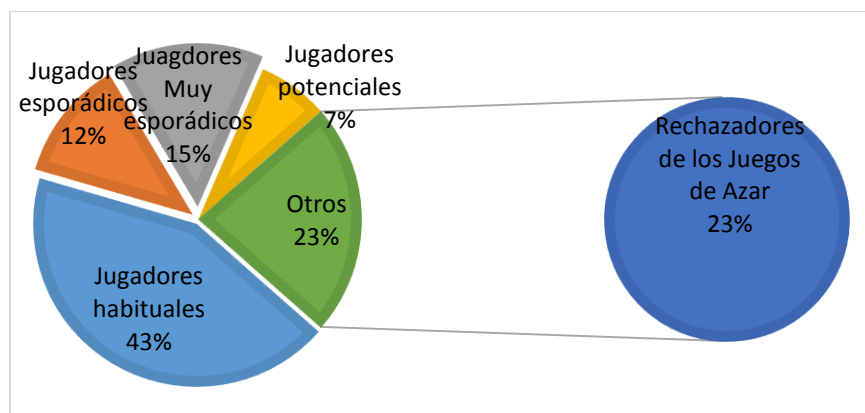


Figura 16. Participación en Juegos de Azar a Nivel Nacional

Fuente: propia, Nota: en esta ilustración se ve claramente el mercado potencial de los juegos de azar.

Según la figura 16, la participación de los colombianos en los juegos de azar es superior a la mitad de la población, en donde el 43% son jugadores habituales, el 12% son jugadores esporádicos, y el 15% son muy esporádicos. De igual forma existe un 7% que no juega pero que no rechaza los juegos de azar y un 23% que rechaza los juegos de azar. De esto se concluye que hay un 77% de la población que de jugadores actuales y potenciales, es decir, un mercado bastante amplio. (BrandStrat, 2017)

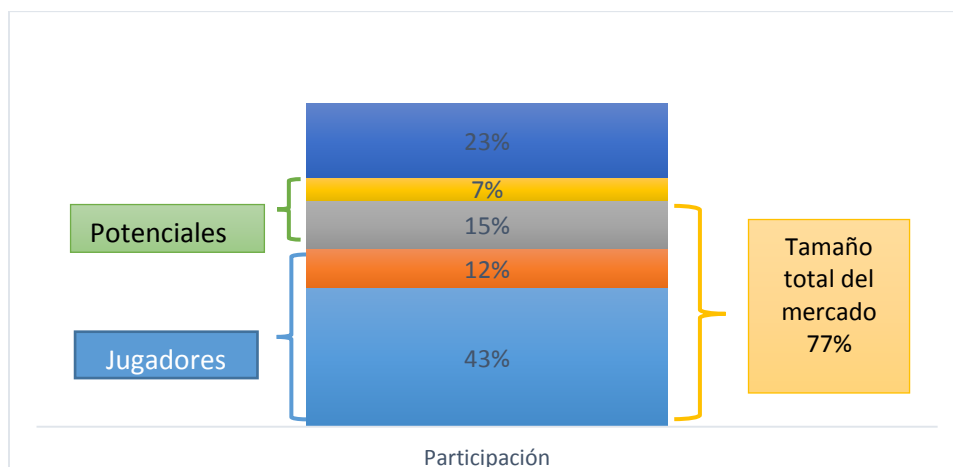


Figura 17. Tamaño del mercado nacional de los juegos de azar

Fuente Propia, Nota: tamaño del mercado de juegos de azar en el país y mercado potencial que no ha sido explotado aún.

En cuanto al porcentaje de participación de hombres y mujeres en juegos de azar son más apostadores los hombres que las mujeres. En las mujeres el 44% son jugadores habituales, el 11% son jugadores esporádicos, y el 15% son muy esporádicos; de igual forma existe un 6% que no juega pero que no rechaza los juegos de azar y un 25% que rechaza los juegos de azar y en cuanto a los hombres el 43% son jugadores habituales, el 13% son jugadores esporádicos, y el 16% son muy esporádicos; de igual forma existe un 7% que no juega pero que no rechaza los juegos de azar y un 20% que rechaza los juegos de azar. (BrandStrat, 2017)

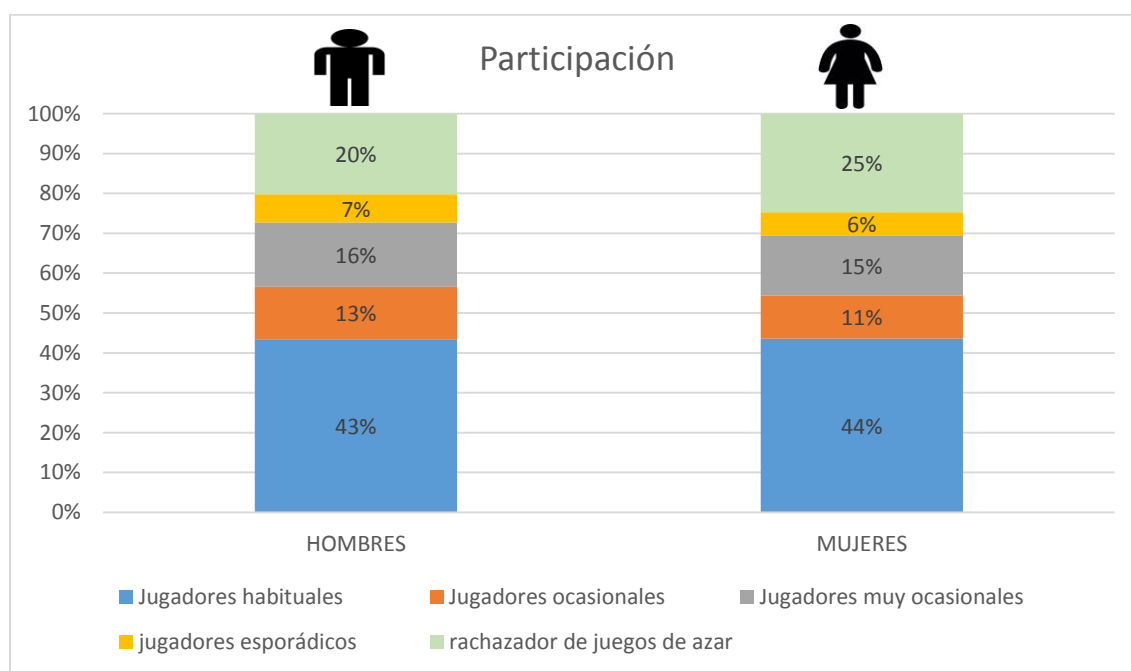


Figura 18. Participación en los juegos de azar por género

Fuente : Propia, Nota: Mercado de los juegos de azar por género en Colombia.

No obstante, en Bogotá la participación en los juegos de suerte y azar es un poco mayor al promedio del país, llegando hasta 79%, 2% más que a nivel nacional en donde el 47% son jugadores habituales, el 11% son jugadores esporádicos, y el 14% son muy esporádicos; de igual

forma existe un 6% que no juega pero que no rechaza los juegos de azar y un 21% que rechaza los juegos de azar. (BrandStrat, 2017)

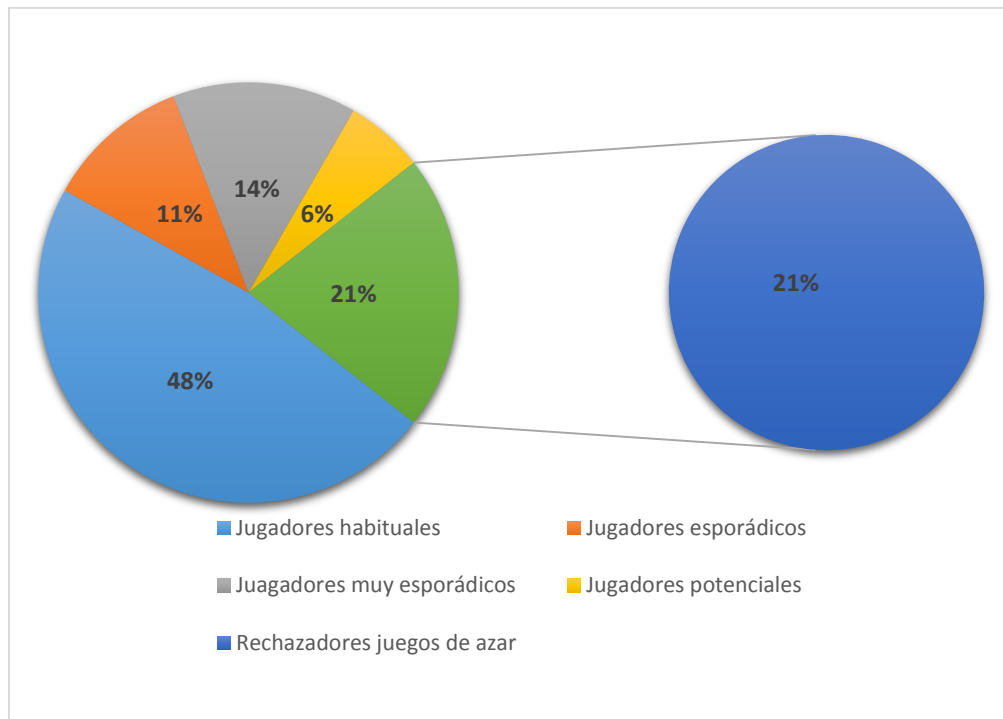


Figura 19. Participación de los Bogotanos en juegos de azar

Fuente: propia, Nota: Sólo el 21% de la población no se identifica como jugadora o cliente potencial.

Siguiendo con el comportamiento del consumidor en Bogotá, se identificó que los juegos más acogidos por los Bogotanos son el Superastro y el Baloto y en los que menos participan son el Bingo fuera del casino y el chance.

El valor promedio de apuesta varía de acuerdo a cada modalidad y la más apostado son los juegos de mesa en casinos, seguida por máquinas dentro de casino y juegos de cartas fuera de casino.

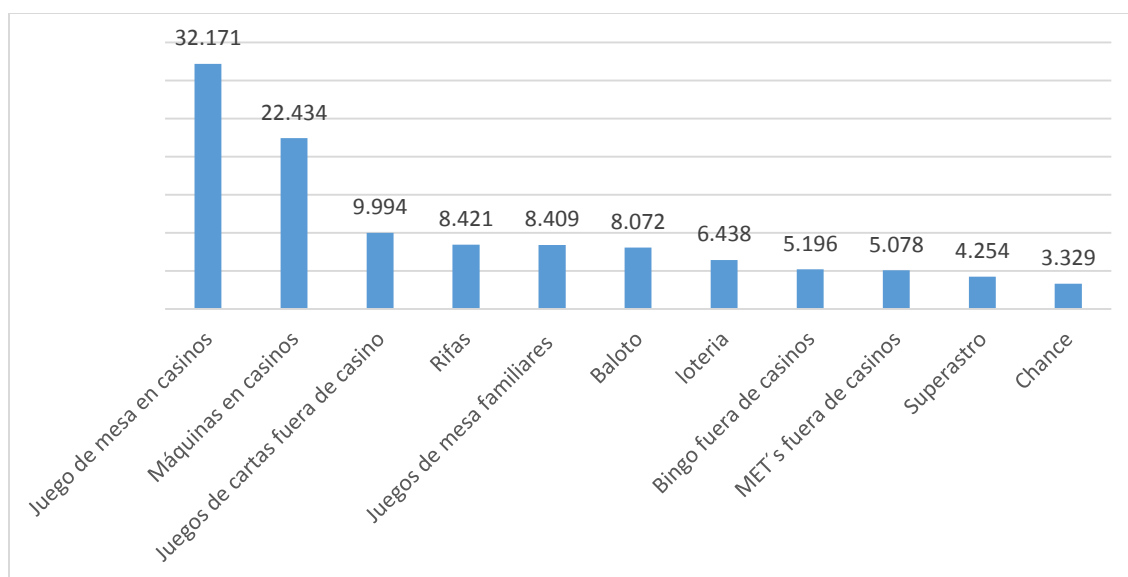


Figura 20. Valor promedio de apuesta

Fuente: propia, Nota: Valor promedio diaria de apuesta por clase de juego de azar en el país

Por otro lado, los canales que más se usan a nivel nacional para realizar cualquier tipo de apuestas son los puntos de venta, seguido por el vendedor que va al lugar de trabajo o a casa y a través de un amigo que le toma la apuesta, lo que quiere decir que aún en Colombia el punto de venta es muy importante para realizar cualquier tipo de venta y el caso de las apuestas no es la excepción.

No obstante, algunos sectores han impulsado las ventas online y a pesar de ser un mercado muy joven, las apuestas en línea son un mercado que ya se empezó a pertenecer a ese sector que incluyó el internet como autopista para realizar sus ventas, en donde ya se realizan aunque en un pequeño porcentaje, venta de apuestas de baloto, lotería, juegos de cartas, superastro, bingo, chance, juegos de mesa y apuestas deportivas.

En Colombia las apuestas online, principalmente las apuestas deportivas se empezaron a masificar aproximadamente hace 5 años, llegando a todas las ciudades del país y operando de manera informal, tiempo en el cual algunos emprendedores comenzaron a abrir mercado en diferentes regiones, apropiándose del de su zona.

La combinación de una afición por un deporte, principalmente motivada por los triunfos de los deportistas colombianos en los últimos años y en especial por aquellos pertenecientes al fútbol, es que se ha empezado a estimular el sector de las apuestas deportivas por internet, la cual a Marzo de 2018 tenía Número de Jugadores inscritos en portales de apuestas online. (Cuervo, Noticias: Fecoljuegos, 2018)

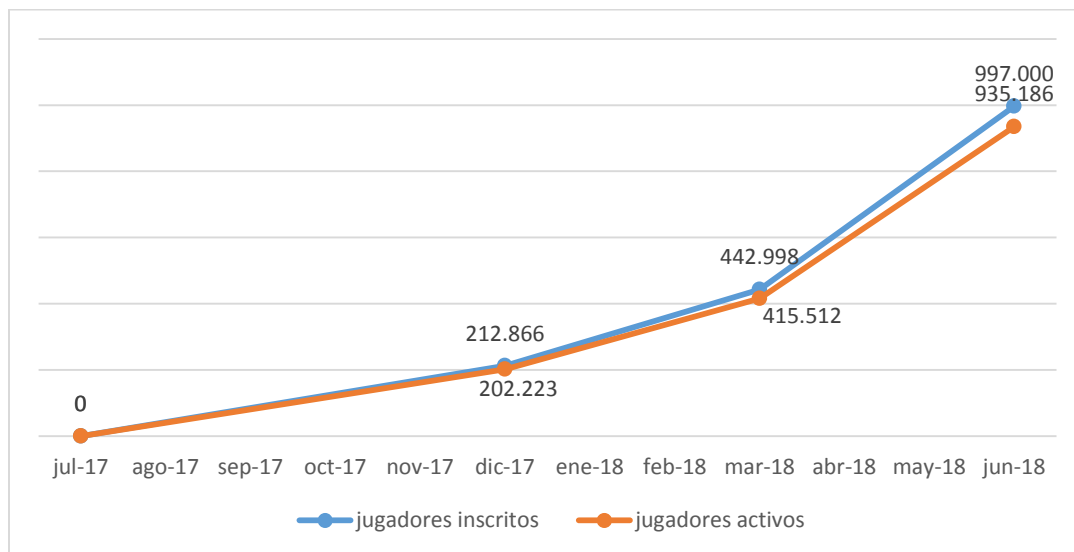


Figura 21. Número de Jugadores inscritos en portales de apuestas online en su primer año.

Fuente: propia, Nota: cantidad de jugadores inscritos desde julio de 2017 a junio de 2018 en las diferentes páginas legales de apuestas online.

La figura 21 muestra que en apenas cinco meses desde que inició la primera empresa legal en Colombia, se inscribieron 212.223 jugadores en las páginas legales de apuestas online, pero en menos de tres meses del 2018, esta cifra se duplicó a 442.998 personas inscritas y en junio de 2018 esa cifra llegó a 997.000, lo que se entiende como un crecimiento rápido del mercado que deja una gran espacio para entrar a participar de este sector, ya sea como operador o a través de franquicia, pues las cifras demuestran el alto potencial del mercado.

2.3. Análisis de la Competencia

Tabla 7. Análisis de la competencia Wplay

WPLAY.CO						
Empresa	Origen	Tiempo de Contrato	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
Aquila Global Group	Colombiana	3 años	Entregar en concesión la operación de juegos de suerte y azar en la modalidad de novedosos de tipo operados por internet	Desde Julio de 2017	Wplay tiene una operación mixta, por un lado tiene clientes netamente online y por el otro lado tiene presencia en locales de todo el país aprovechando la experiencia de muchos que trabajaron informal y se unieron a su red de distribución. Otorga, Franquicia sin apoyo económico y sus comisiones están dentro del promedio del mercado. Su ventaja es la gran publicidad que hacen en televisión y equipos de fútbol nacional debido al gran músculo financiero con el que cuentan.	Una de las mejores plataformas, tiene apuestas previa y en vivo. Gusta mucho la plataforma, es muy completa.

Tabla 8. Análisis de la competencia BETPLAY.CO

BETPLAY.CO						
Empresa	Origen	Tiempo de Contrato	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
Corredor Empresarial	Colombiana	5 años	Entregar en concesión la operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para los tipos de juegos de máquinas tragamonedas o de azar, ruleta y apuestas sobre eventos reales deportivos.	Desde Septiembre de 2017	Por ser de la agrupación de Chanceros más grande de Colombia, tiene la red de puntos de venta físicos más grande y reconocida del país. Su presencia en el mercado del chance por varias décadas le permite llegar a casi toda Colombia y ser la empresa de apuestas online con mayor cobertura. No otorga Franquicia, maneja directa y exclusivamente su red de distribución física	Otra de las mejores plataformas, tiene apuestas previa y en vivo. El ambiente de la página es uno de los que más gustan por poder cancelar combos antes de los juegos, sin perder el resto de la apuesta.

Tabla 9. Análisis de la competencia Zamba.Co

ZAMBA.CO						
Empresa	Origen	Tiempo de Contrato	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
E Total Gaming	Mixto: Colombiano y Belga	5 Años	Entregar en concesión la operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para los tipos de juegos de Máquinas tragamonedas o de azar, Black Jack, ruleta y apuestas sobre eventos reales deportivos, sin locales comerciales	Desde Septiembre de 2017	La red de comercialización es sólo online. Muy poco conocida y su enganche es un bono de inicio de 20.000 pesos, con los cuales el cliente debe hacer cierta cantidad de apuestas; sí gana, se le descuenta el bono del premio.	Plataforma aceptada, con apuesta previa y en vivo

Tabla 10. Análisis de la competencia Colbet.co

COLBET.CO

Empresa	Origen	Tiempo de Contrato	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
Colbet SAS	Colombiana	5 años	Entregar en concesión la operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para el tipo de juego eventos reales deportivos, sin locales comerciales	Octubre de 2017	Tiene su propia red de distribución física en locales y online. Otorga franquicia y su red de distribución se formó antes del establecimiento de la Ley que reglamentó las apuestas deportivas. Las comisiones de uso de marca están por debajo del promedio del mercado. Sus socios son emprendedores netamente colombianos.	Plataforma aceptada, con apuesta previa y en vivo.

Tabla 11. Análisis de la competencia Codere.co

CODERE.COM.CO						
Empresa	Origen	Tiempo de Contrato	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
Codere	Español	5 años	Entregar en concesión la operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para el tipo de juegos apuestas sobre eventos reales deportivos, con locales comerciales	Noviembre de 2017	Cuenta con su propia red de comercialización física sólo en principales ciudades y crea una red de distribución a través de Franquicia sin apoyo económico. Da comisiones bajas a aquellos que quieran trabajar con su marca.	Plataforma aceptada, con trayectoria de varios años a nivel internacional, con apuesta previa y en vivo.

Tabla 12. Análisis de la competencia Mijugada.co

MIJUGADA.CO						
Empresa	Origen	Tiempo de Contrato	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
Grupo Empresarial Geonline SAS	Colombiana	3 años	Entregar en operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para el tipo de juego apuestas sobre eventos reales deportivos	Desde Diciembre de 2017	Tiene oferta online y a través de su propia red de locales a nivel nacional, otorga franquicia sin apoyo económico y sus comisiones de uso de marca están dentro del promedio del mercado. Su red está conformada desde antes de la reglamentación de las apuestas online en Colombia. Sus socios son emprendedores netamente colombianos.	Plataforma con apuesta previa, no maneja en vivo.

Tabla 13. Análisis de la competencia Masgol.co

MASGOL.CO

Empresa	Origen	Tiempo de Contrato	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
Inverstark	Colombiana	5 años	Entregar en operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para el tipo de juego apuestas sobre eventos reales deportivos, con locales comerciales	Enero de 2018	La red de comercialización es sólo online. Por ahora no es muy conocida y no tiene mucha presencia en el mercado. Ofrece bono de ingreso para nuevos usuarios.	Plataforma aceptada, con apuesta previa y en vivo

Tabla 14. Análisis de la competencia Luckia.co

LUCKIA.CO

Origen	Tiempo	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma
--------	--------	---------------------	------------	-------------------	------------

de Contrato				
Español	5 años	Entregar en operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para el tipo de juego apuestas sobre eventos reales deportivos, con locales comerciales	Febrero de 2018	<p>Tiene oferta online y a través de su propia red de locales a nivel nacional, otorga franquicia sin apoyo económico y sus comisiones de uso de marca están dentro del promedio del mercado.</p> <p>Es una empresa con una gran trayectoria en el mercado de las apuestas online en Europa y especialmente en España.</p> <p>Plataforma aceptada, con apuesta previa y en vivo.</p>

Tabla 15. Análisis de la competencia Sportium.co

SPORTIUM.COM.CO						
Empresa	Origen	Tiempo	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma

de Contrato						
Sportium Apuestas Colombia SAS	Español	5 años	Entregar en operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para el tipo de juego apuestas sobre eventos reales deportivos, con locales comerciales	Marzo de 2018	Tiene oferta online y no tiene red propia de locales, otorga franquicia con apoyo económico. Es una empresa con una gran trayectoria en el mercado de las apuestas online en Europa y especialmente en España; no obstante no conoce el mercado nacional y debido a esto su estrategia es apoyar a emprendedores que deseen usar su marca para así expandirse en el mercado, exigiendo exclusividad por 5 años.	Plataforma aceptada, con apuesta previa y en vivo. Agrada la combinación de colores

Tabla 16. Análisis de la competencia Rushbet.co

RUSHBET.CO						
Empresa	Origen	Tiempo	Objeto del Contrato	Antigüedad	Modo de operación	Plataforma

de Contrato					
Rush Street Interactive Colombia SAS	Estados Unidos	5 Años	Entregar en operación de juegos de suerte y azar novedosos operados por internet, para el tipo de juego apuestas sobre eventos reales deportivos, con locales comerciales	Desde Junio de 2018	La red de comercialización es sólo online. Es una empresa poco conocida y de las últimas en ingresar al mercado. No tiene experiencia en Colombia y no ha establecido relaciones comerciales con emprendedores para dar en franquicia su marca.
					Plataforma aceptada, con apuesta previa y en vivo

2.4. Oportunidades a partir del análisis de la competencia

Como ya se ha mencionado, actualmente hay 10 operadores legales de apuestas online, las cuales compiten entre sí para lograr persuadir al apostador y así como una mayor participación en el mercado. No obstante, parte de su éxito se debe a las diferentes estrategias de penetración que han elegido para lograr su objetivo.

Una de ellas es crear una red propia red de comercialización en donde se tiene el control total de la actividad, ya sea a través sólo de internet, con locales comerciales o mixtos. De igual forma, las empresas ofrecen la misma modalidad de comercialización, pero con la posibilidad de dar a terceros la oportunidad de ofrecer su producto con su marca en un local en donde la empresa franquiciadora no interfiere.

Es ahí donde se tiene la mayor oportunidad de negocio, ya que combinando la experiencia que se tiene de tres años del mercado con locales comerciales, con la posibilidad de que algunas de las empresas otorgan franquicia para penetrar y explotar cualquier zona de Bogotá o el país, es que se puede pensar en un negocio propio, donde se maneja una marca de otro que ya está posicionado en el mercado.

Así mismo, la mayoría de las empresas que se han legalizado a la fecha, no cuentan experiencia previa en el mercado Colombiano, lo que permite que haya una oportunidad de hacer

alianza con una franquicia, con el fin de combinar el músculo financiero que éstas empresas principalmente internacionales poseen, con la experiencia y conocimiento de clientes y mercado de los promotores del presente proyecto.

Por otro lado, las apuestas online son un negocio relativamente nuevo y aún no hay mucha competencia pero si una alta demanda, en especial por el furor del mundial FIFA Rusia 2018, (el cual es un torneo mundial de fútbol que se juega cada desde 1930, cuatro años en diferentes países y en el cual previamente hay una clasificación donde finalmente participan 32 selecciones y donde en el 2018 la sede fue Rusia), que permite llegar más fácil tanto a los apostadores, como a los amantes del fútbol.

Otra de las oportunidades que se evidencia es lo novedoso, que sea online, ya que en la era de la revolución de internet donde se puede llegar más fácil y directo a mayor cantidad de personas sin salir de su casa u oficina pero que no se limita a ello, los locales como los del presente proyecto son espacios creados no solo para hacer apuestas, sino para recibir asesoría, apoyo y guía el todo el proceso, desde la inscripción, hasta el cobro y reinversión de premios; igualmente es un espacio creado para disfrutar viendo los deportes favoritos, en vivo o diferido y compartir experiencias con aquellos amantes de los deportes y las apuestas.

Adicional a esto, otra de las oportunidades que aumentan el atractivo de ser representantes de una marca ya conocida, es que la empresa dueña de esa marca, al otorgar la franquicia, ofrece un apoyo económico para el montaje del proyecto a cambio de una exclusividad de ese local por cinco años.

En conclusión, con el respaldo de una marca, más el apoyo económico de la misma, la inversión personal para el proyecto se hace menor y el riesgo también, siendo evidentemente una gran oportunidad de negocio.

2.5. Investigación de Mercado (Cuantitativa)

2.5.1. *Objetivo de la Investigación*

Identificar el perfil, gustos y preferencias del jugador de apuestas online en la ciudad de Bogotá.

2.5.2. *Metodología*

El desarrollo de esta investigación de mercados se realizó a través de la técnica cuantitativa, para la cual se aplicaron encuestas a través de internet y de forma personal a personas mayores de 18 años de cualquier estrato en la ciudad de Bogotá.

El proceso de recolección de información duro un poco más de un mes y fue realizado por las autoras del proyecto, con el fin de comprobar la oportunidad de negocio identificada en el mercado.

Tabla 17. Tabla de Metodología investigación cuantitativa

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
Referencia del Proyecto	Estudio de mercado de juegos de azar online en Bogotá
Técnica	Cuantitativa
Población objetivo	Personas desde los 18 años de edad de la ciudad de Bogotá
Tamaño de la muestra	398 encuestas
Método de muestreo	No probabilístico, muestras de conveniencia
Mercado	Ciudad de Bogotá
Personas que lo realizaron	Mary Montoya y Paola Ocampo
Método de recolección de datos	Encuestas personales cara a cara en lugares estratégicos de Bogotá y encuestas por internet
Características del instrumento	Duración 10 minutos
Cronograma de recolección de datos	Septiembre 3 a 7 de octubre de 2018

2.5.3. *Herramientas*

Encuesta: Anexo 1

2.5.4. *Recolección y análisis de datos*

Esta fase de la investigación consta en analizar toda la información recolectada en el trabajo de campo a través de las 398 encuestas que se realizaron y los resultados son los siguientes:

La primera fase del desarrollo de las encuestas se da para identificación y perfil de los encuestados con preguntas cerradas excluyentes.

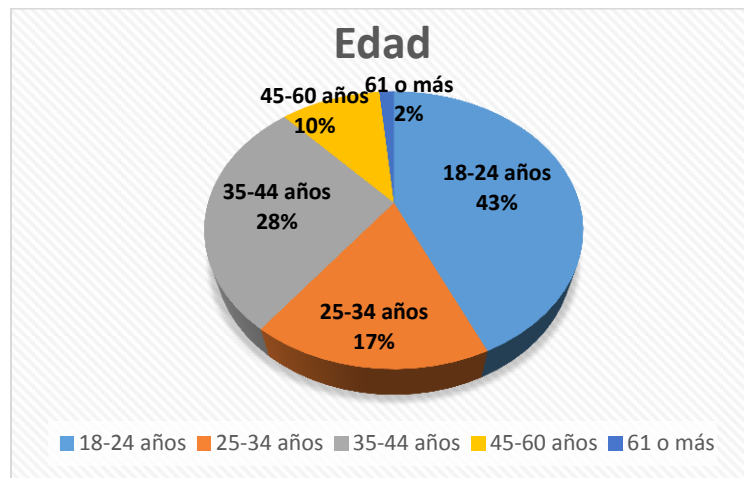


Figura 22. Rango de edad - encuesta

Dentro de los encuestados, la mayor parte de la población se encuentra en el rango de edad entre los 18 a 24 años con un 43%, seguido por los de 35 a 44 años con un 28% y en un tercer lugar se ubica el rango entre los 25-34 años con un 17%. Esta es la población en la que se toma la mayor atención para el caso de este estudio.

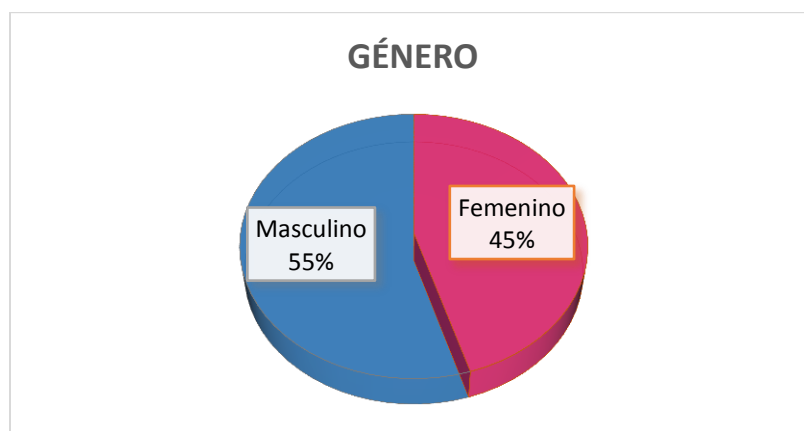


Figura 23. Género – Encuesta

Para la identificación del género, se da que la mayor parte de la población encuestada en esta investigación, corresponde el 55% al género masculino y el 45% al género femenino.

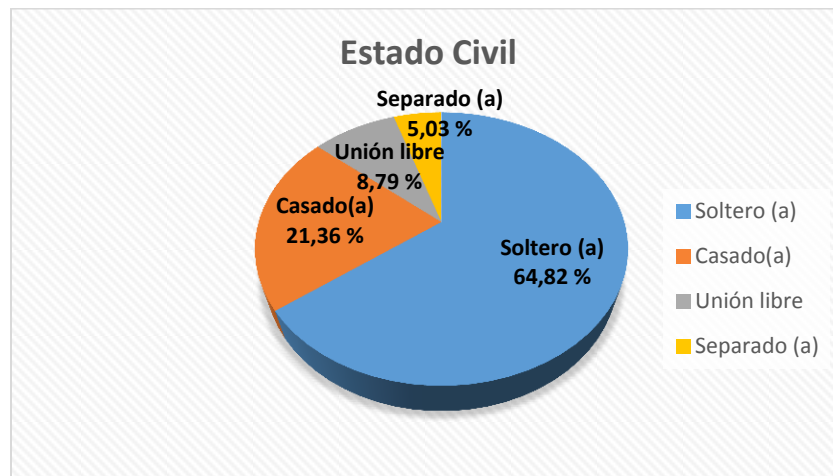


Figura 24. Estado civil - encuesta

De los encuestados la mayor parte equivale a los solteros con un 64,82%, seguido por los casados, con un 21.36% y los que viven en unión libre con un 8.79%. La población de solteros será principalmente aquella en la que más se enfoque la investigación.

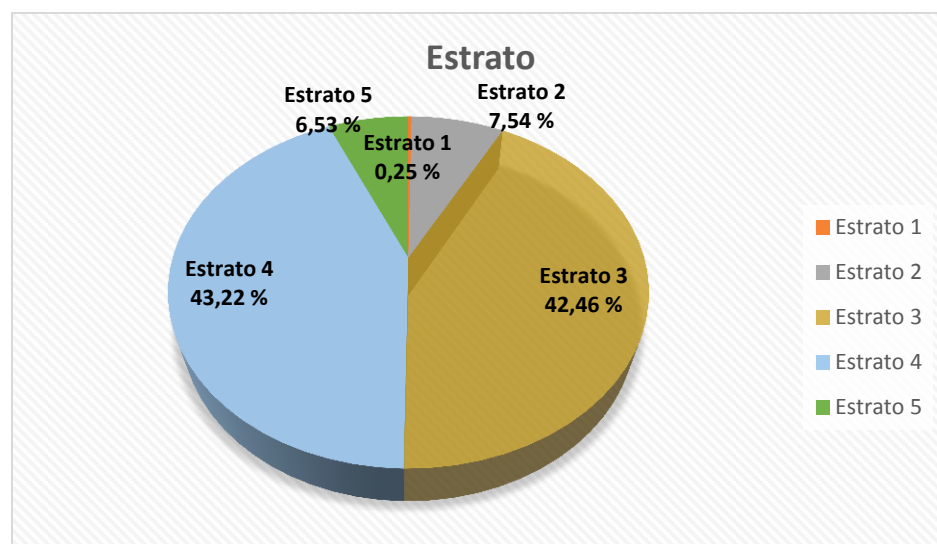


Figura 25. Estrato - encuesta

La figura 25 evidencia que la mayor participación la tuvieron los estratos 3 y 4 con una participación del 42,46% y 43,22% respectivamente.

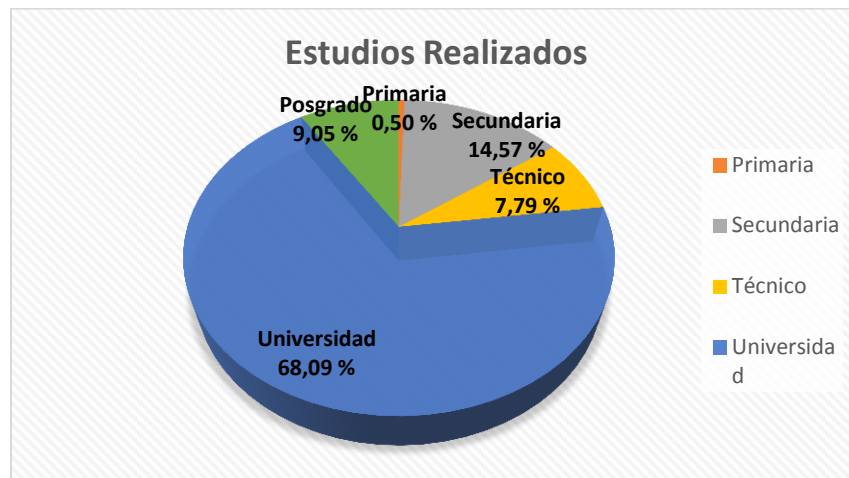


Figura 26. Estudios realizados de los encuestados - encuesta

La población de universitarios encuestados en esta investigación, equivale a la más significativa con un 68,09%, siendo esta población en la que la investigación se va a enfocar.

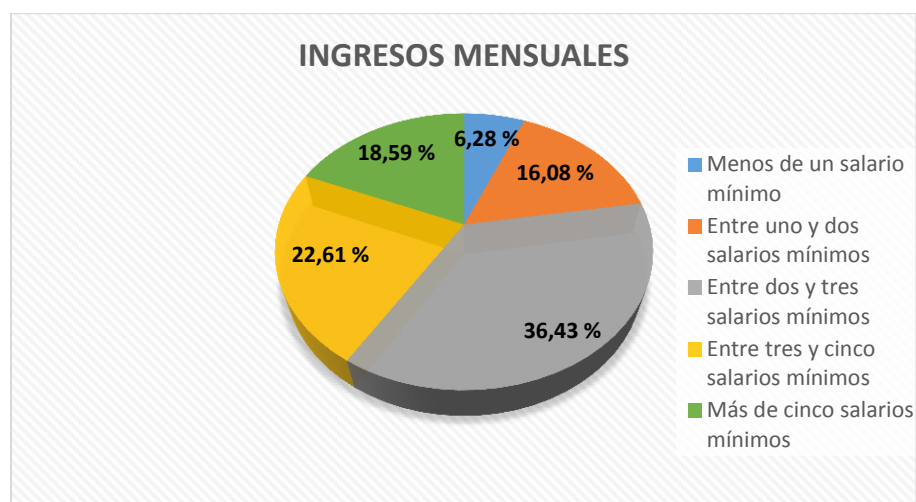


Figura 27. Ingresos mensuales de los encuestados- encuesta

Los ingresos mensuales más predominantes en la población de estudio de esta investigación, son de entre dos y tres salarios mínimos con una participación del 36,43%, le sigue de entre tres y cinco salarios mínimos con un 22,61%, quedando en tercer lugar el de más de cinco salarios mínimos con un 18,59% y muy cerca el de entre uno y dos salarios mínimos con un 16,08%.

La segunda fase de la encuesta corresponde a preguntas a las preguntas filtro, cerradas múltiple, con el fin de identificar al apostador.



Figura 28. Pregunta 1 -encuesta

El resultado de la pregunta uno graficada en la figura 28, muestra que de la población encuestada, el 90,45% tienen conocimiento de las apuestas online y el 9,55% no tiene ningún conocimiento de este tipo de modalidad de apuesta.

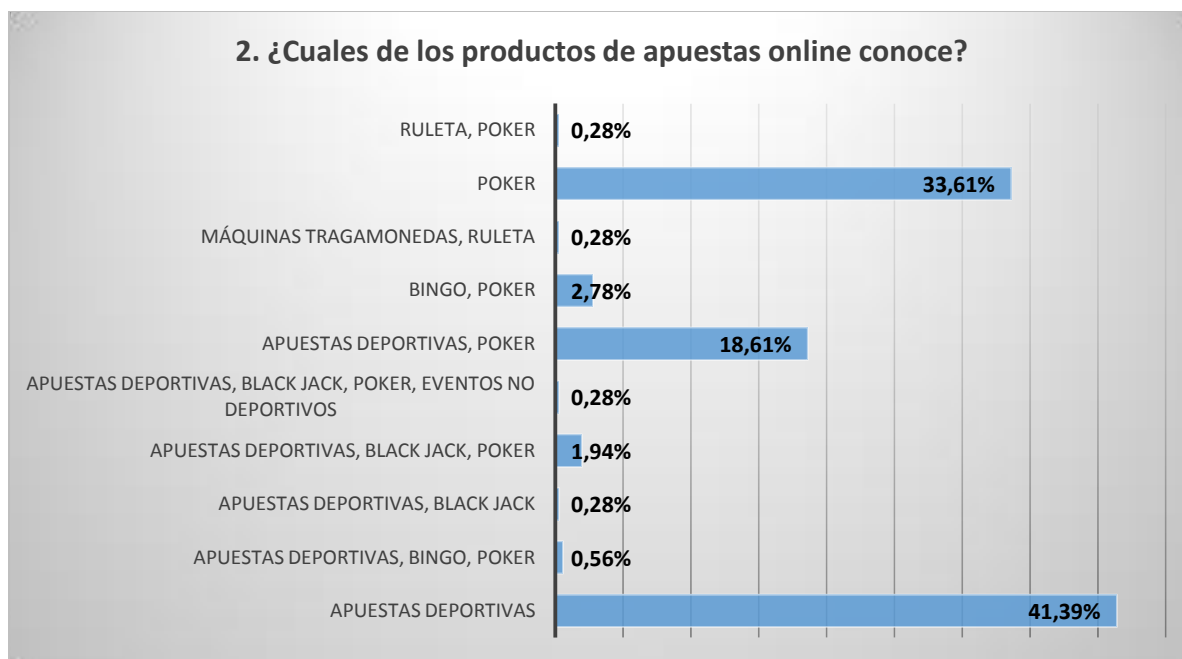


Figura 29. Pregunta 2 - encuesta

El resultado de esta pregunta nos indica que entre los que han oído hablar de los juegos online, las apuestas deportivas están entre los primeros juegos de apuestas online en tan solo un año y cuatro meses de haber salido al mercado legal con un 41,39% y el póker está en segundo lugar con un 33,61%, con más de 10 años en el mercado y el cual se hizo conocido principalmente por la plataforma PokerStar.com, pero hay otros que conocen tanto las apuestas deportivas como el póker y equivale a un 18,61%, porcentaje adicional para los punteros.

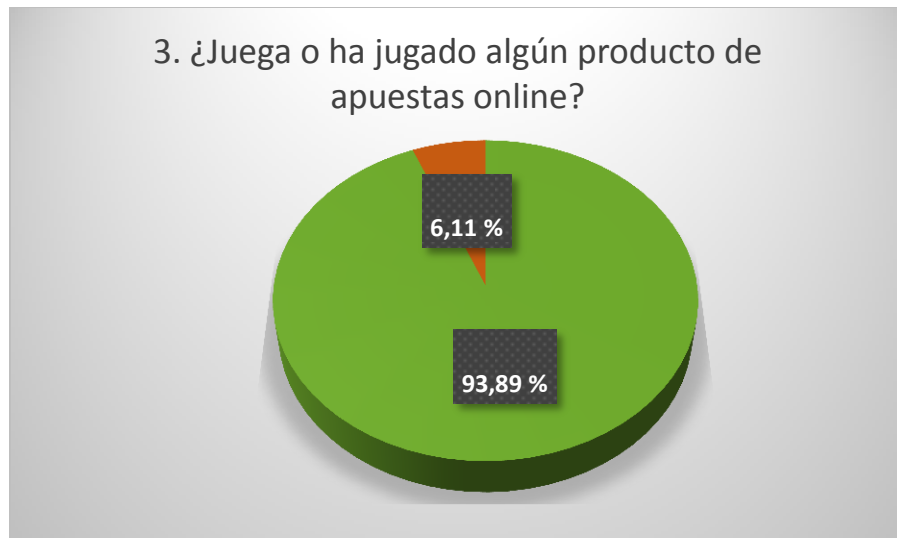


Figura 30. Pregunta 3 – encuesta

El gráfico de la figura 30 muestra que el 93,89 % de las personas que han escuchado hablar o conocen de apuestas online, juegan o han jugado en esta modalidad y sólo el 6,11% no lo han hecho.

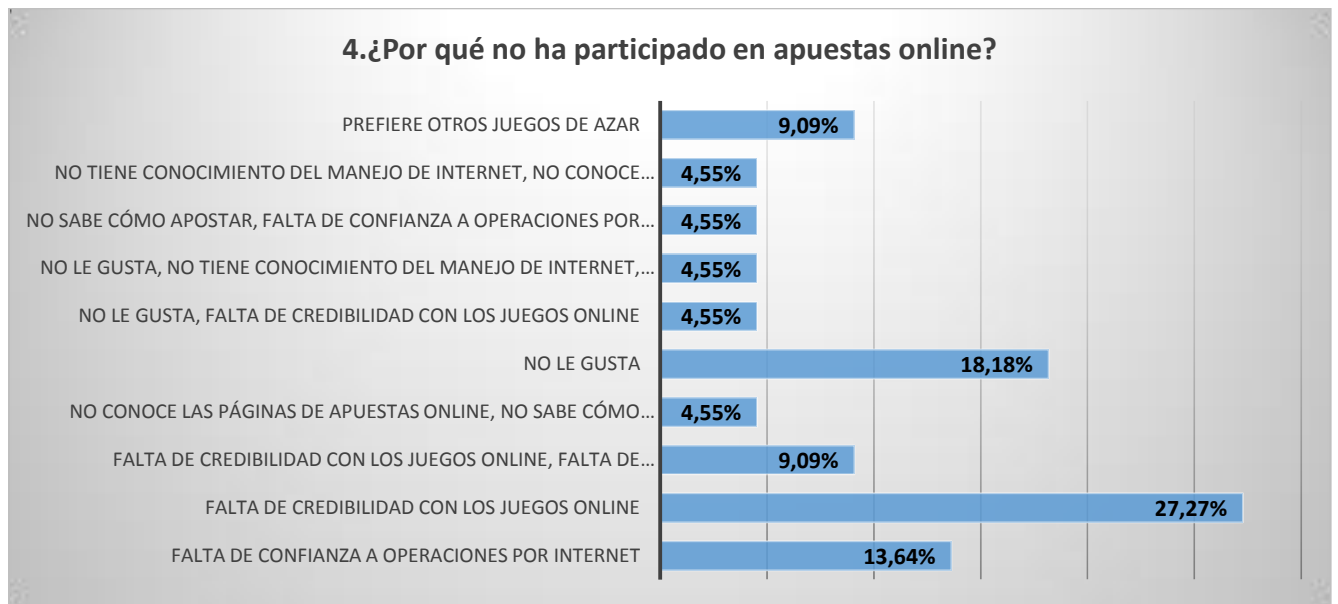


Figura 31. Pregunta 4- encuesta

En la última pregunta filtro, de los encuestados que a pesar de conocer los juegos online no apuestan, la mayor razón por la cual no lo hacen es por falta de credibilidad con los juegos online con un 27,27%, así como que no le gusta con un 18,18% y en tercer lugar el 13,64% de ellas no juegan por la falta de confianza a operaciones por internet.

La tercera fase de la encuesta está basada en las preguntas cerradas múltiples e inicia con la pregunta número 5 del cuestionario.

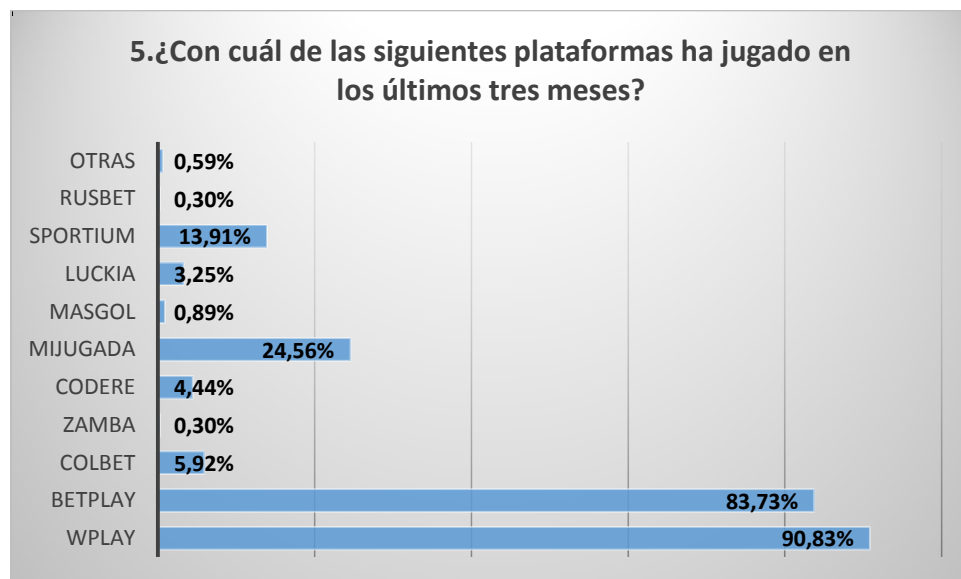


Figura 32. Pregunta 5 – encuesta

La gráfica evidencia claramente que las plataformas de apuestas online más utilizadas son Wplay, seguida de Betplay, seguidas por unas que empiezan a crecer como MiJugada, y Sportium no obstante, a pesar de ser las más utilizadas para apostar por parte de los jugadores, en algunas ocasiones apuestan en otras plataformas alternadamente.

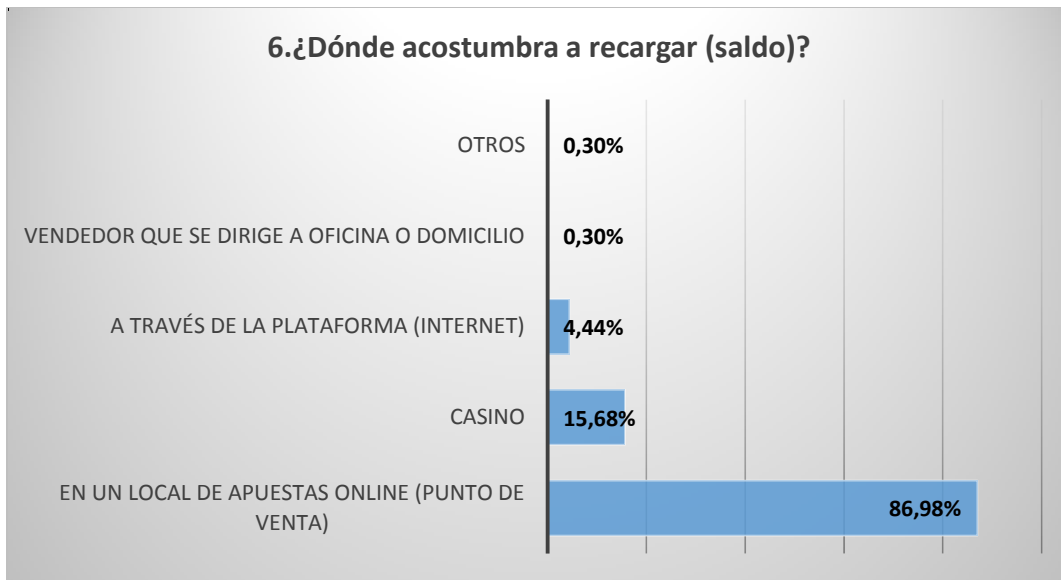


Figura 33. Pregunta 6 - encuesta

La anterior gráfica muestra que el lugar más apetecido para realizar las recargas de saldo a las cuentas para apostar, es el local o punto de venta físico, lo que le asegura un gran potencial para el negocio.

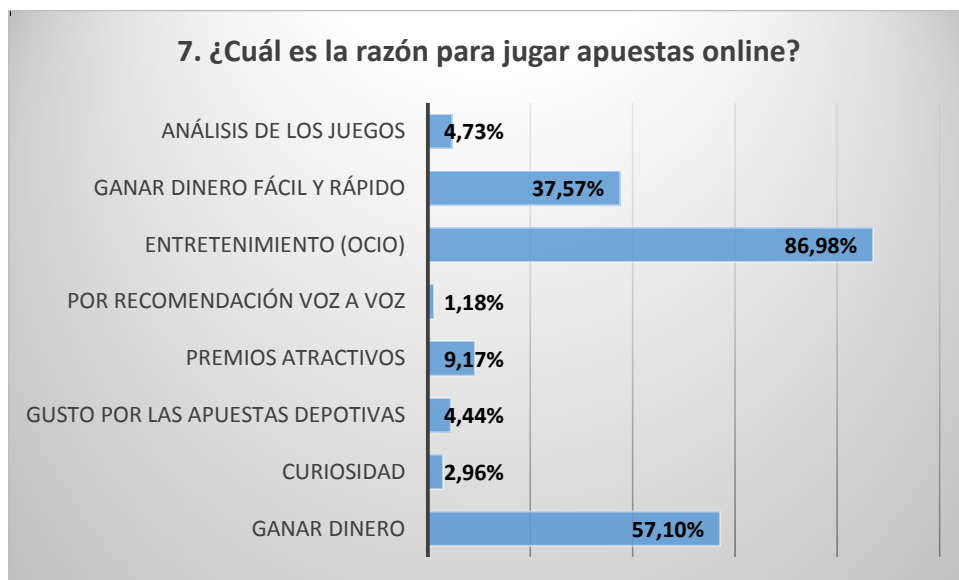


Figura 34. Pregunta 7 - encuesta

El resultado de la pregunta 7, claramente muestra que una de las razones más importantes por las cuales los jugadores apuestan en esta modalidad online es por ganar dinero, de hecho considerando que sea fácil rápido, pero al mismo tiempo el entretenimiento también es importante para esta población, donde además de su razón principal pueden tener dos o más motivos para apostar.

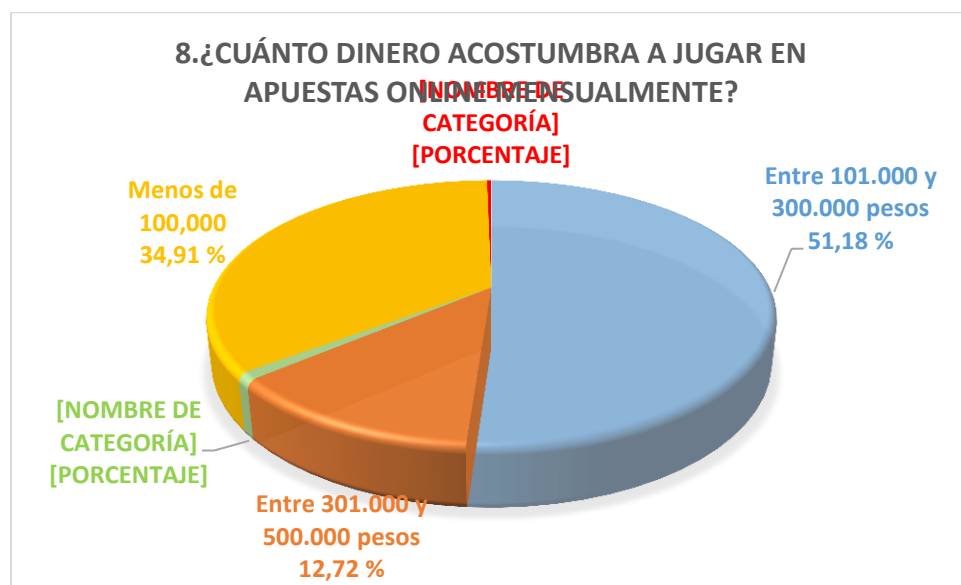


Figura 35. Pregunta 8- encuesta.

Este gráfico detalla la cantidad de dinero apostada mensualmente estando principalmente en el rango comprendido entre 101.000 y 300.000 pesos mensuales con un 51,18%, seguido por menos de 100.000 pesos con una participación de 31,91%.

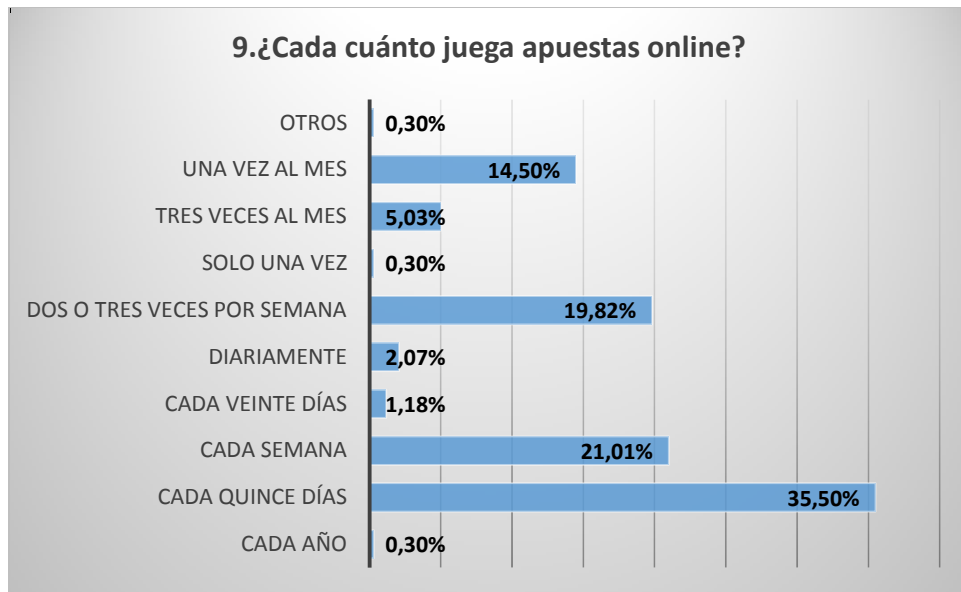


Figura 36. Pregunta 9 - encuesta

El jugador de esta modalidad prefiere apostar cada 15 días en un 35,50% de los apostadores encuestados, pero cada semana y de dos a tres veces por semana con un 21,01% y 19,82% respectivamente.

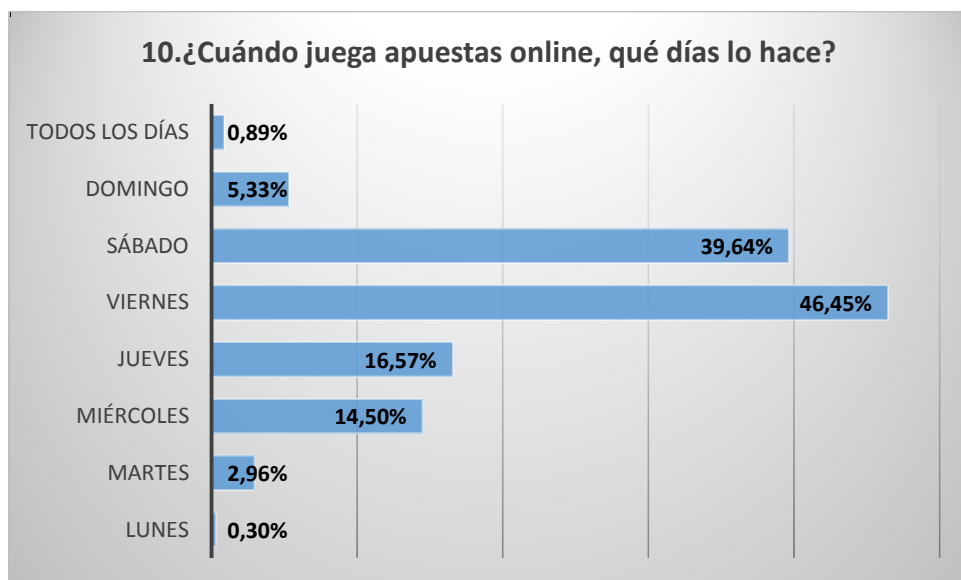


Figura 37. Pregunta 10- encuesta.

La gráfica deduce que aunque los jugadores apuestan durante la semana uno o más veces, los días de apuestas también generan tendencia por la cantidad de partidos que se jueguen según el calendario deportivo de las diferentes disciplinas deportivas. No obstante, los días favoritos para jugar son los viernes, sábados, jueves y miércoles.

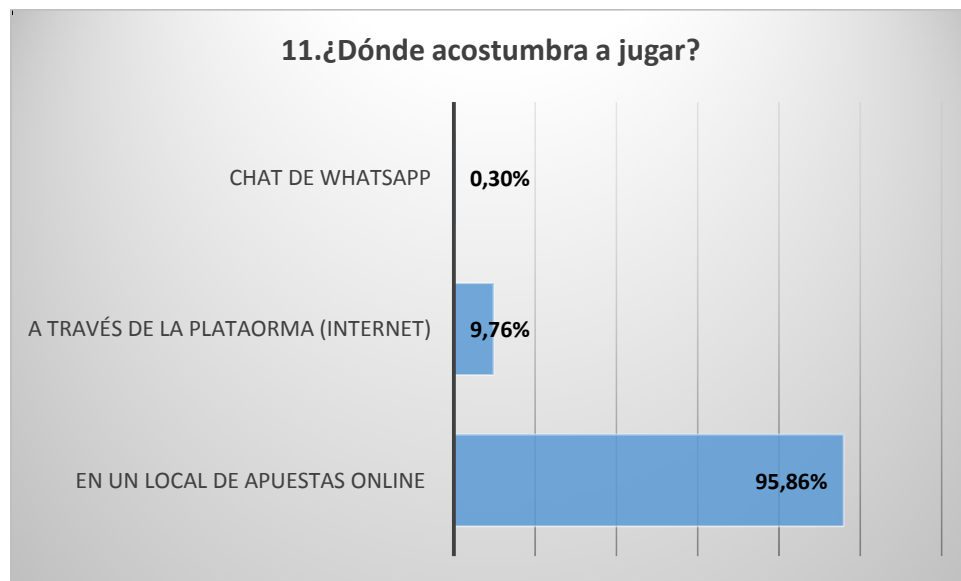


Figura 38. Pregunta 11- encuesta.

El resultado que arroja esta pregunta, es impresionante, ya que claramente casi más del 95% de los jugadores encuestados, prefieren jugar en un punto de venta o local de apuesta online, mostrando claramente el potencial del proyecto.

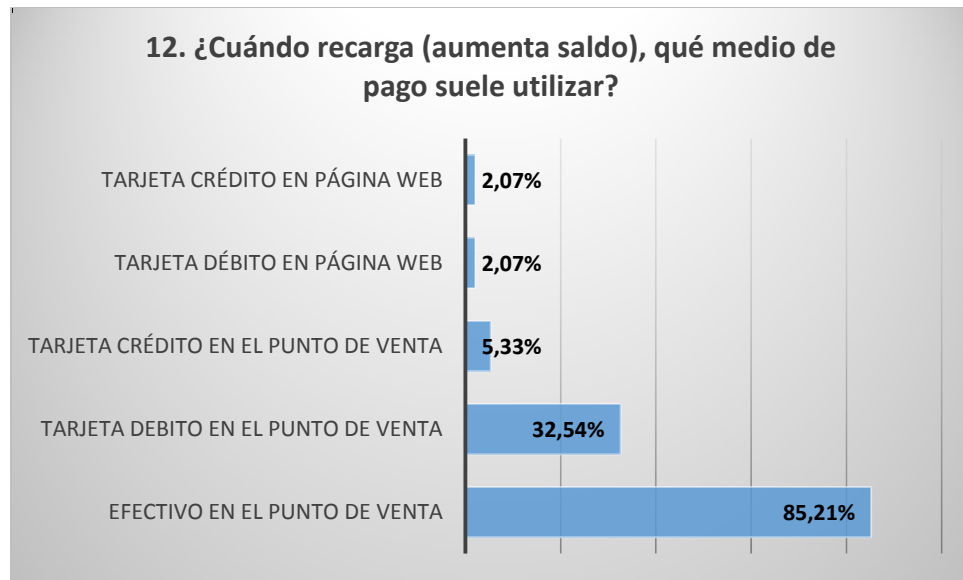


Figura 39. Pregunta 12- encuesta.

La gráfica de la pregunta 12 enseña que la forma preferida de los apostadores para jugar online es directamente en el punto de venta y en efectivo.

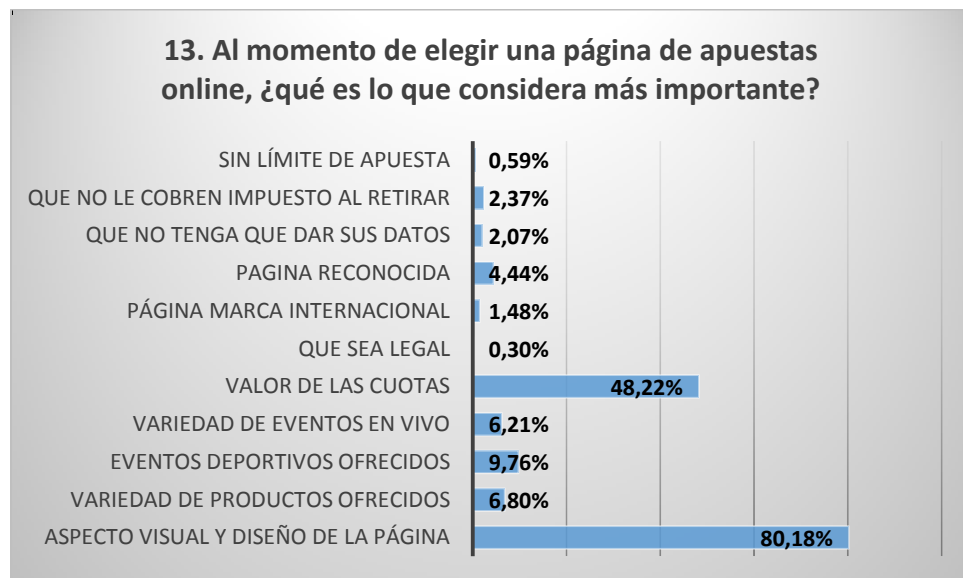


Figura 40. Pregunta 13- encuesta.

El gráfico anterior marca una tendencia muy clara donde lo más importante para decidir por una página de apuestas online, es el aspecto visual y en segundo puesto el valor de las cuotas.

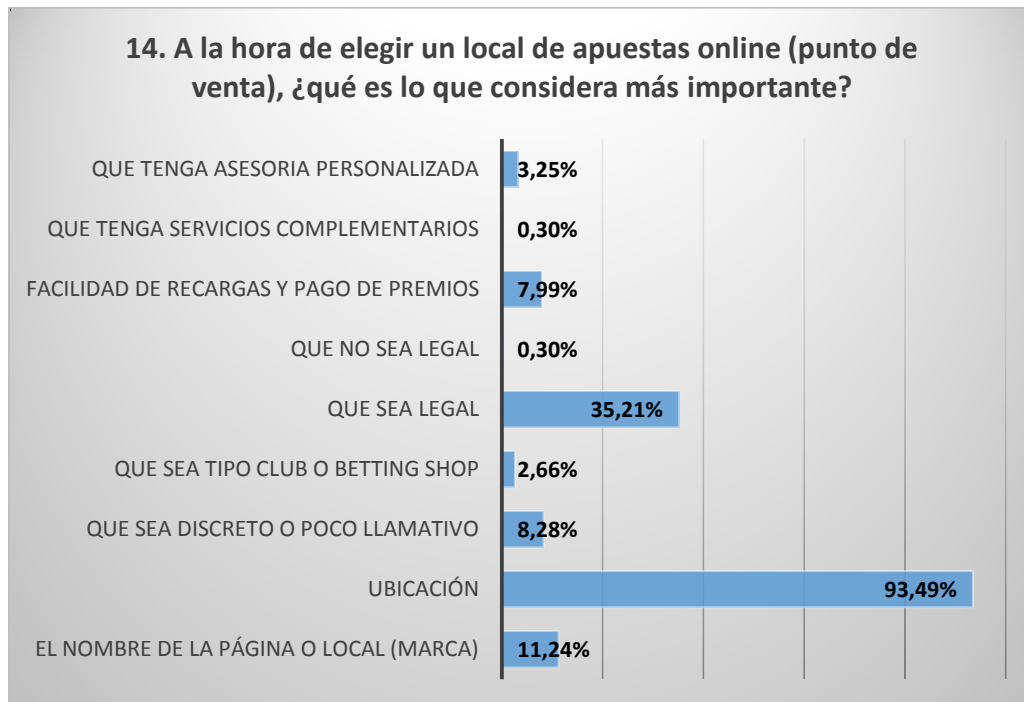


Figura 41. Pregunta 14- encuesta.

Ya en la pregunta 12 se identificó que el proyecto tiene potencial debido a que la preferencia de los jugadores a apostar en un local o punto de venta físico, pero la pregunta 14 muestra la importancia de identificar el lugar en el cual va a ser montado el punto de venta, ya que es un factor muy importante para este jugador.

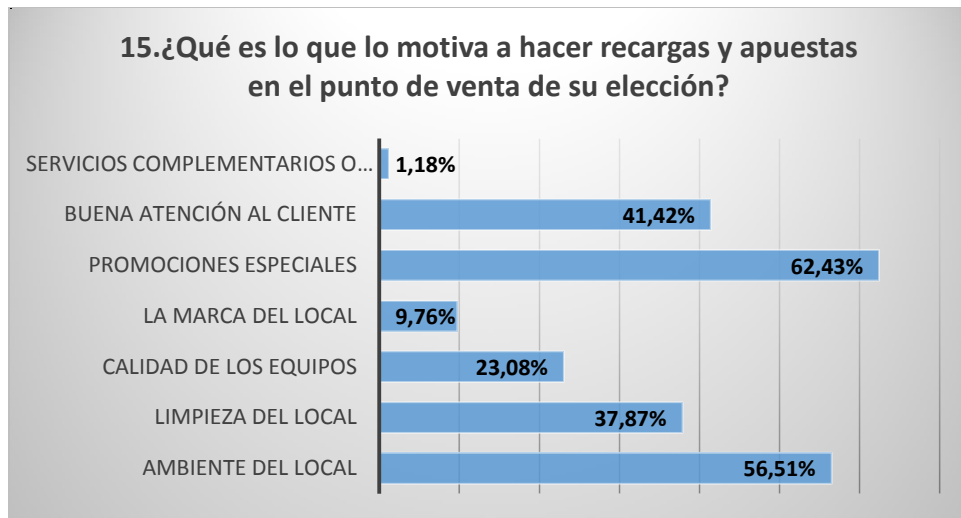


Figura 42. Pregunta 15- encuesta.

Es evidente según el resultado de la pregunta 15, que lo que es más importante para los jugadores en un local son las promociones especiales y esto es principalmente porque la mayoría de las portales de apuestas online ofrecen un bono de ingreso por inscribirse, por tal motivo, es importante ofrecer este bono en el local, el cual es asumido para el caso de este proyecto, por la franquiciadora.



Figura 43. Pregunta 16- encuesta.

El resultado de la pregunta 16 informa que el 51% de los encuestados que son jugadores de apuestas online, no han perdido dinero con esta actividad contra el 49% que dice que sí lo ha hecho.

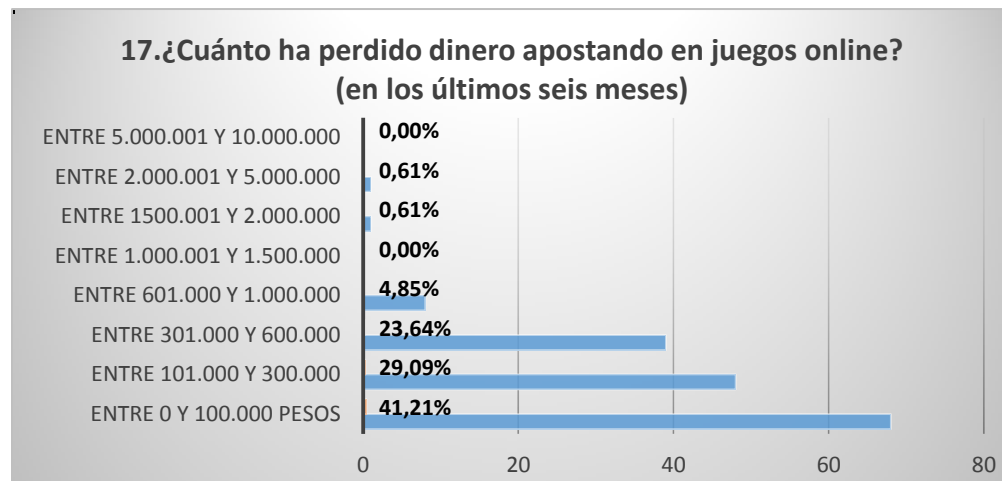


Figura 44. Pregunta 17- encuesta.

El resultado de la pregunta 17 indica que de aquel 49% de los apostadores que han perdido en apuestas bajo la modalidad de online, el 41,21% de ese 49%, han perdido entre 0 y 100.000 pesos, seguido por un 29,09% que lo ha perdido entre 101.000 y 300.000 pesos en los últimos 6 meses y en el tercer puesto está un 23,64% que ha perdido entre 301.000 y 600.000 pesos en el mismo periodo de tiempo.

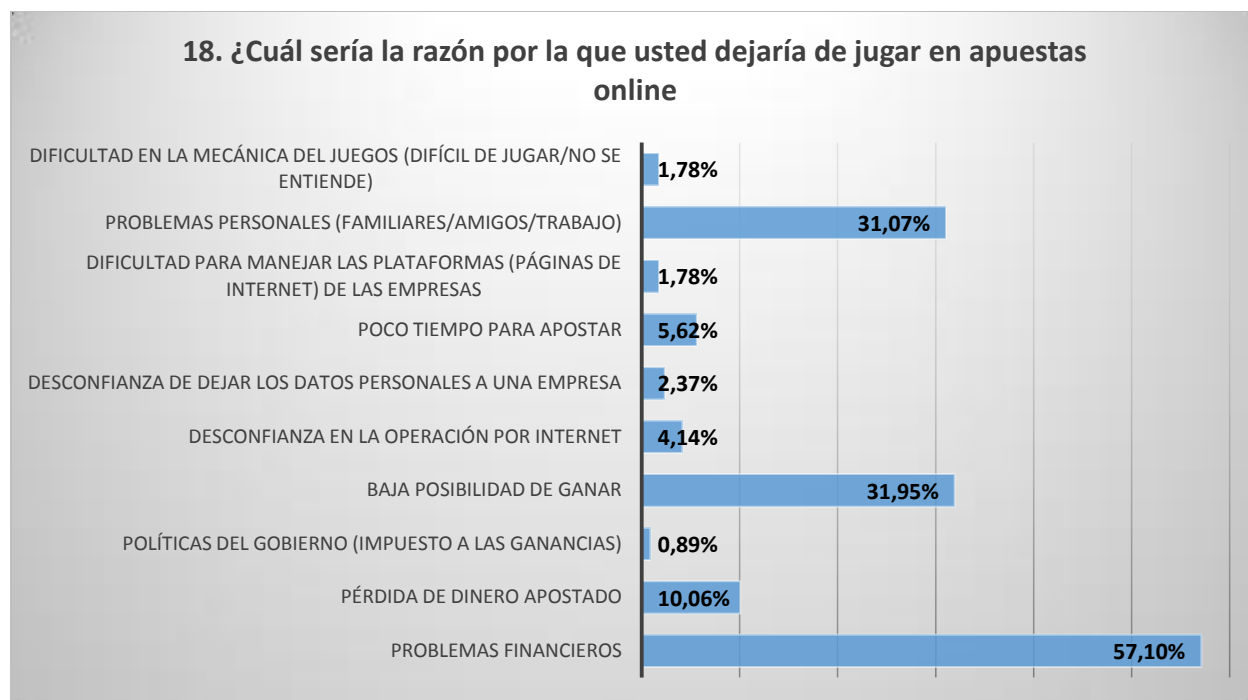


Figura 45. Pregunta 18- encuesta.

Por último y con la pregunta cierre de la encuesta, se pretende identificar cuáles serían las posibles causas por las cuales los jugadores dejarían de apostar bajo esta modalidad, con el fin de anticiparse a la posibilidad de perder clientes, y la razón de más peso es que dejaría de apostar por problemas financieros con un 57,10% donde se vincula a este motivo los problemas personales con un 31,07%, los cuales son factores externos que no se puede manejar, no obstante, el siguiente en la lista es la baja posibilidad de ganar, con lo que se pueden realizar promociones especiales o aumento de cuotas para que el cliente no tenga esa sensación negativa.

2.5.5. *Toma de Decisiones*

Después de desarrollar el trabajo de campo y analizar el resultado que arrojaron las encuestas, se tomó la decisión de ejecutar el proyecto con la empresa franquiciadora Sportium Apuestas S.A. dueña de la plataforma para Colombia denominada Sportium.co.

Para desarrollar la actividad de recargas y venta de apuestas online, se creará una Sociedad por Acciones Simplificada o SAS, denominada Inversiones P&M S.A.S, que será la encargada de realizar el contrato de franquicia con la empresa Sportium y será la que lidere el negocio.

La empresa Inversiones P&M SAS, será conformada por dos emprendedores que aportarán cada uno \$7.500.000 pesos para un total de \$15.000.000, teniendo cada uno el 50% de la sociedad, donde adicionalmente su trabajo será netamente administrativo y quedará en cabeza del representante legal que será uno de las emprendedoras, el cual desarrollará las actividades de representación, más no llevará a cabo actividades operativas, las cuales serán desarrolladas por empleados(as).

Del mismo modo, se tomó la decisión de llevar a cabo la ejecución del proyecto en la zona de Chapinero de Bogotá, ya que tiene un alto potencial principalmente en la generación joven como los estudiantes de carreras técnicas, tecnológicas y universitarias a quienes les gusta las apuestas deportivas y ganar con el conocimiento que tienen de los deportes.

Serán estos jóvenes quienes pertenezcan al nicho cada vez más fuerte al que se dirija las apuestas online en un mediano plazo, ya que harán parte del aparato productivo del país en 3 o máximo 5 años y al adquirir desde ya el hábito a esta modalidad de juego, destinarán mayor valor de sus ingresos a la actividad.




Por lo anterior, el local de apuestas online con la marca Sportium, estará ubicada en Chapinero casi al frente de una de las sedes de la universidad Católica, muy próxima a las Universidades Piloto, Universidad ECCI y en una zona comercial de mucho flujo de personas. De este modo aprovechar el potencial del sector Universitario y hacerle competencia a la agencia de apuestas online de CODERE que hay frente a la Universidad Piloto de Colombia.

2.6. Segmentación

Hombres y mujeres que vivan, estudien y/o trabajen en la localidad de Chapinero de ciudad de Bogotá, principalmente entre las edades de 18 a 44 años, de preferencia estudiantes de carreras técnicas, tecnológicas o universitarias, empleados y comerciantes, especialmente de los estratos 3 y 4, en su mayoría solteros, con gusto y conocimiento de los deportes.

2.7. Prototipo

Tabla No.18 Ficha técnica apuestas online

		FICHA TÉCNICA INVERSIONES P&M S.A.S.APUESTAS ONLINE	
Local de apuestas deportivas de explotación conjunta (franquicia) con la empresa SPORTIUM			
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO OFRECIDOS	Venta de recargas y apuestas de juegos novedosos online, por medio de la plataforma de Sportium.co en la modalidad de explotación conjunta. 1. Recargas de saldo a cuenta de Sportium 2. Apuestas realizadas en el establecimiento a través de las estaciones de apuestas. Asesoría a los clientes en manejo de la plataforma y modalidad de apuestas.		
UBICACIÓN	El servicio se ofrece en el local comercial de venta de apuestas online ubicado en la Calle 47 #14-31 de la ciudad de Bogotá, el cual se encuentra en una zona de paso y tráfico peatonal, encajando en un amplio sector de entorno socioeconómico alto y con buen acceso y visibilidad.		
LOCAL	El local cuenta con 6 terminales de apuestas autoservicio, dos televisores pantalla plana para seguir en directo la transmisión de deportes, en especial de fútbol y dos sillones para disfrutar cómodamente de la programación.		
MARCA	Los servicios de venta y recarga de apuestas online, se harán bajo la marca de Sportium El local usa la imagen corporativa de la empresa Sportium, la cual autoriza su uso.		
EQUIPOS	Las Terminales de Apuestas táctiles son un fácil sistema de acceso a toda la información de Sportium, que permite realizar apuestas de forma personal o autoservicio. Siguiendo las indicaciones que va marcando la pantalla, se realizan todas las apuestas que se desee y sin errores.		
SOFTWARE	La plataforma de Sportium cuenta con la mejor información estadística, las mejores cuotas del mercado que le permite al cliente elegir con mayor certeza su apuesta en las mejores ligas del mundo a más de 60 mil mercados a la semana y más de 100 mil tipos de apuesta por partido.		

La tabla anterior que presenta la ficha técnica del servicio para este proyecto, enmarca una explicación clara desde la descripción del servicio, hasta el lugar donde se ofrece, con cuales herramientas y a través de que medio.

2.8. Propuesta de Valor

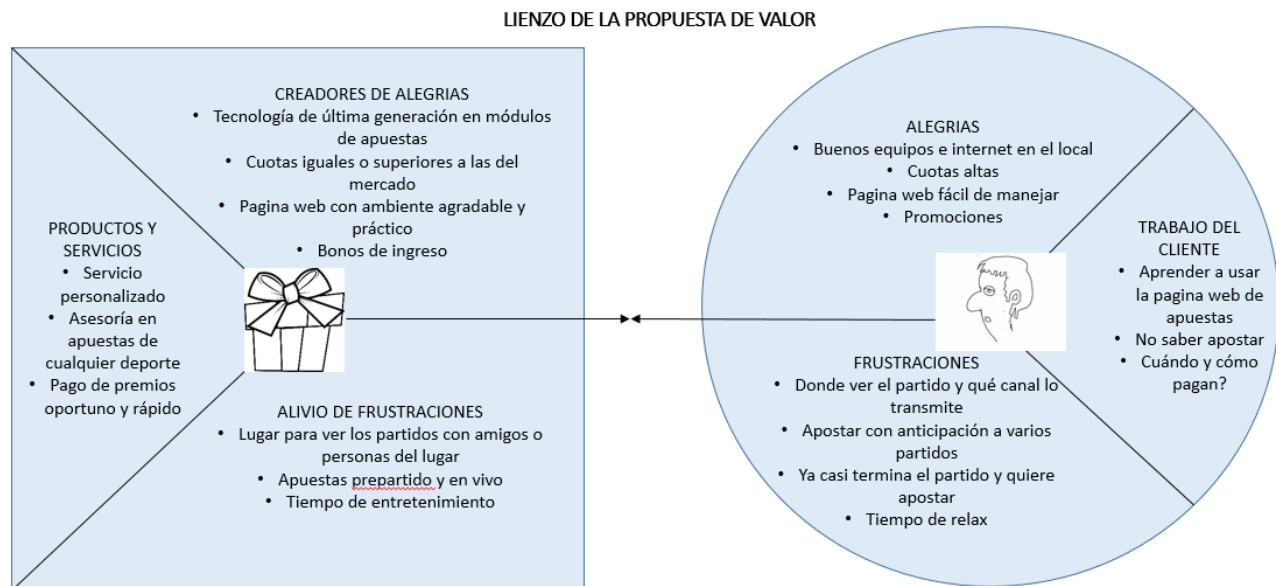


Figura 46. Lienzo de la propuesta de valor

En la ilustración anterior (Fig.46), se observa el lienzo de la propuesta de valor la cual fue elaborada con el fin de identificar cómo crear y ofrecer valor a la hora de ejecutar el proyecto. De igual forma, este lienzo es un subsistema de la Propuesta de Valor que permitió ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes y así elaborar la “propuesta de valor”.

Ilustración Modelo de propuesta de Valor



Figura 47. Modelo de propuesta de valor

Fuente: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor>

En el siguiente paso se elabora la propuesta de valor establecida de acuerdo a las características del negocio, del mercado y de aquellas identificadas en la investigación.

Para el tipo de negocio que se plantea en este proyecto, es importante considerar el factor emocional, ya que el producto que se ofrece no es sólo un intangible, en realidad lo que se vende a través de este sistema, es una ilusión con el efecto de mezclarse con la diversión, donde la ilusión de obtener un dinero extra para alguna necesidad o deseo, se combina con el gusto por los

deportes, la necesidad de socializar en un entorno de personas con gustos similares, el deseo de ser reconocido y el uso de herramientas tecnológicas modernas .



Figura 48. Propuesta de Valor

2.9. Ventaja Competitiva

De acuerdo con el modelo propuesto por Michael Porter de la ventaja competitiva, la estrategia competitiva se enfoca desde tres frentes, estrategias de bajo costo, estrategias de diferenciación y estrategias de enfoque. Estas estrategias tienen la finalidad de crear una posición defendible en el mercado que permite hacer frente a las 5 fuerzas competitivas y así lograr el objetivo económico planteado.

VENTAJA COMPETITIVA INVERSIONES P&M S.A.S.APUESTAS ONLINE	
Local de apuestas deportivas de explotación conjunta (franquicia) con la empresa SPORTIUM	
1. Liderazgo en bajo costo	2. Diferenciación
3a. Enfoque de Bajo Costo	3b. Enfoque de Diferenciación
<p>Explotar las diferencias de costos con otros locales de apuestas online de la zona, ofreciendo la venta del producto a través de las terminales de apuestas desarrolladas con tecnología de punta y no con un simple computador como otras empresas lo hacen, especialmente las nacinales a un costo cero, ya que la empresa franquiciadora aporta las terminales y les da mantenimiento durante el tiempo de la duración del convenio.</p>	<p>Se explotará la necesidad del cliente de tener un lugar donde no solo va a comprar una apuestas o a hacer una recarga, sino también un lugar donde puede ver sus partidos de fútbol de los equipos a los que ha apostado y además compartir con amigos. Del mismo modo, ser reconocido en el club de jugadores de Sportium con diferentes categorías de acuerdo a su nivel de apuestas, es decir, si es jugador plata, oro o platimun.</p>

Liderazgo Tecnológico y Ventaja Competitiva (Porter, 1985)

Figura 49. Ventaja Competitiva

En la anterior ilustración se explica la estrategia competitiva de este proyecto, el cual se basa principalmente en el bajo costo, ya que con el local de apuestas deportivas de explotación conjunta (franquicia) con la empresa Sportium, la inversión inicial es muy pequeña debido a que es la empresa franquiciadora quien proporciona la tecnología sin ningún costo durante la duración del contrato y el sostenimiento del local no genera altos costos; así mismo, se le dará al cliente un reconocimiento por pertenecer a la lista de clientes del local.

2.10. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing que se desarrollan, son basadas en los resultados obtenidos en la investigación de mercados, con la cual se logró identificar el perfil y preferencias de los clientes de la modalidad de apuestas Online.

En resumen, la investigación reconoce un mercado de personas jóvenes, mayores de edad hasta los 24 años, en etapa universitaria, mayormente solteros, de los estratos 3 y 4, con ingresos entre uno y tres salarios mínimos, a los que les gusta apostar tanto para ganar dinero por su conocimiento y gusto deportivo como por entretenimiento, recargan y apuestan en los puntos de venta con una empresa legal y de prestigio; es a este mercado identificado al cual se enfocan las estrategias de marketing que se presentan a continuación:

2.10.1. *Estrategias y tácticas de Consumidor – Cliente*

Para este punto, la estrategia es enfocarse en las necesidades del cliente el servicio de asesoría personalizado en el punto de venta y a través de grupos cerrados en redes sociales como Facebook, e Instagram donde además los integrantes de los mismos podrán interactuar entre ellos y segundo, la necesidad de reconocimiento del cliente, donde se hará un club de clientes VIP

2.10.2. *Estrategias y tácticas de Producto*

La estrategia de producto en este proyecto se encaminó en la marca, ya que a pesar de haber 10 empresas que ofrecen los mismos productos, Sportium es una empresa reconocida internacionalmente, especialmente en Europa, tiene un buen nombre y trayectoria en el mercado.

Esto es importante ya que algunas empresas, en especial dos nacionales han tenido problema con el tiempo que tardan para el pago de premios.

Otra estrategia de producto se enfoca en el software que usa la marca franquiciadora, ya que su experiencia en el mercado, le ha permitido desarrollar una plataforma amena y dinámica que es apreciada por el cliente.

2.10.3. *Estrategias y tácticas de Posicionamiento*

La estrategia es resaltar que el servicio ofrecido de ventas recargas y ventas de apuestas online es ofrecido por un local que tiene un contrato con una multinacional seria, haciendo énfasis en el cliente que la marca es líder y no seguidora o secundaria, que tiene trayectoria en el mercado en Europa y que eso se traduce en una empresa robusta que analiza muy detalladamente a sus socios franquiciantes, lo que al ser avalados, se garantiza la seriedad y exclusividad del servicio.

2.10.4. *Estrategias y tácticas de Precio*

Para el desarrollo de este proyecto se estimó un precio promedio de venta de casi \$8.500 pesos, el cual es determinado por el mercado pero la reglamentación de las empresas operadoras de apuestas online establecen que la recarga mínima es de \$5.000 pesos y la apuesta es de \$1.000 pesos. Sin embargo, la estrategia para lograr más y nuevos clientes es hacer uso de los bonos de ingreso que ofrece la empresa, el cual consiste en regalarle a un usuario nuevo un bono de \$5.000 pesos que serán acreditados a su cuenta cuando el jugador nuevo haga su primera recarga de \$5.000 pesos.

2.10.5. *Estrategias y tácticas para Canales de Distribución y Logística*

La estrategia utilizada en logística es la utilización de un canal directo donde lo principal es enfocarse más que en el servicio de la venta misma de apuestas online, enfocarse en la experiencia en el punto de venta que se le ofrezca al cliente.

Para ello, el ambiente que tendrá el punto de venta será algo informal, como la sala de una casa donde puede ver los partidos y compartir con otras personas y amigos, donde pueda haber interacción social con personas de gustos semejantes y donde se le ofrecerán snacks y bebidas de cortesía a aquellos clientes especiales.

2.10.6. *Estrategias y tácticas de Comunicación y Promoción*

Se desarrollará un sistema de puntos y club VIP, el cual le permitirá al apostador participar mensualmente en rifas de entradas a partidos de futbol en Bogotá, rifas de camisetas deportivas como de equipos de fútbol y suma de puntos para saldos adicionales en sus cuentas.

2.10.7. *Estrategias y tácticas de Servicio*

Por ser este un negocio basado en el uso de herramientas tecnológicas, se plantea establecer conexiones humanas para hacerle frente a ese automatismo de las actividades basadas en tecnologías y medios de comunicación a través de internet. Esas conexiones humanas se lograrán desde el momento que entre el apostador al local y se le saluda amablemente bajo un protocolo y se le pregunta su nombre para poder llamarlo por nombre propio el tiempo que permanezca en el local.

3. Estudio Técnico

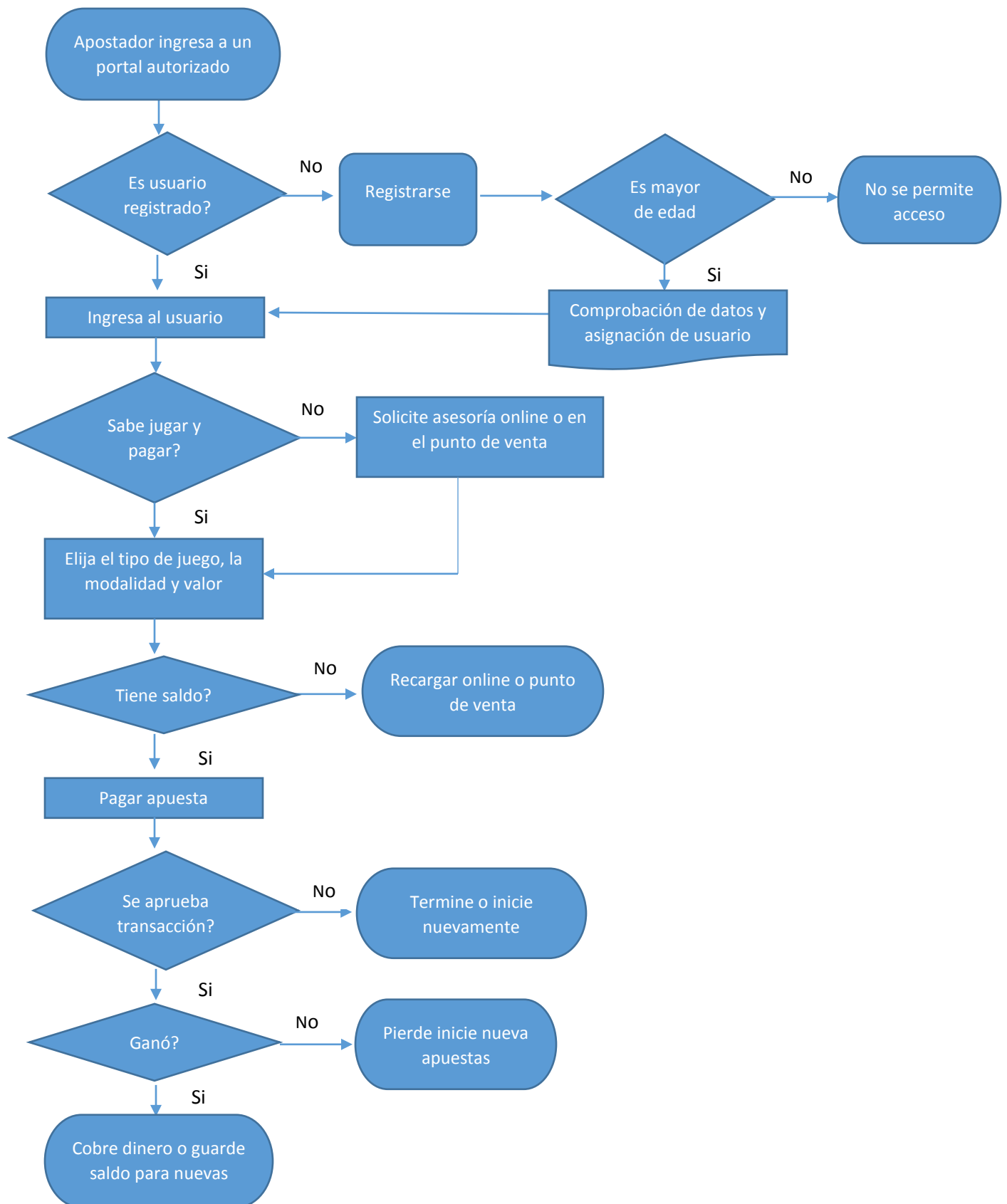
3.1. Descripción del Proceso (producción o servucción)



Figura 50. Descripción del proceso de acuerdo a Coljuegos

Fuente: Coljuegos 2016. Nota: proceso de servucción de las apuestas online en Colombia

Figura 51. Descripción del proceso



Las figuras 50 y 51 muestran el proceso de producción completo para la realización de una apuesta online en Colombia, la cual inicia cuando el jugador se registra o ingresa a su cuenta de usuario a través de la página de internet del operador, hasta cuando llega a las plataformas de control en Coljuegos, donde previamente hay varios procesos que se encargan de verificar que los requerimientos técnicos como el sistema certificado, el registro del 100% de las transacciones, la identificación de los jugadores y la verificación de que sean mayores de 18 años. Todo esto, luego de que el apostador ha hecho su elección del juego y el valor a apostar.

“Los juegos operados por internet son una modalidad de juego de suerte y azar de tipo novedoso, en el cual el jugador usando dispositivos de conexión remota, ingresa a los canales interactivos del operador, accediendo a una cuenta de usuario donde debe registrar sus datos en el primer ingreso y en la cual, a través de los medios de pago habilitados, puede adquirir créditos para la participación en los juegos.

El valor de los créditos para la participación adquiridos por el jugador se reflejan en su cuenta de juego desde la cual puede realizar sus apuestas en los distintos juegos ofrecido por el operador del juego que haya sido autorizado por Coljuegos.

Una vez realizada la apuesta, se desarrolla el juego obteniéndose el resultado de forma inmediata o con posterioridad, en función del tipo de juego y sus reglas. El desarrollo del juego y su duración, dependen de la mecánica del juego seleccionado y de las reglas generales y particulares que le apliquen.

Una vez finalizado el juego y conocido el resultado, el jugador es acreedor a los premios que de acuerdo con las reglas del juego y su plan de premios y en función del resultado, le correspondieren. Los premios se reflejan en la cuenta del jugador y son adicionados al saldo de su cuenta de juego.

A solicitud del jugador, los saldos de la cuenta de juego asociada a su cuenta de usuario serán transferidos por el operador al medio de pago solicitado por el jugador (entre los ofrecidos por el operador acorde con los autorizados en el acuerdo 04 de 2016), previo cumplimiento de las obligaciones tributarias que correspondieren”. (Coljuegos, 2016)

3.2. Cadena de Valor

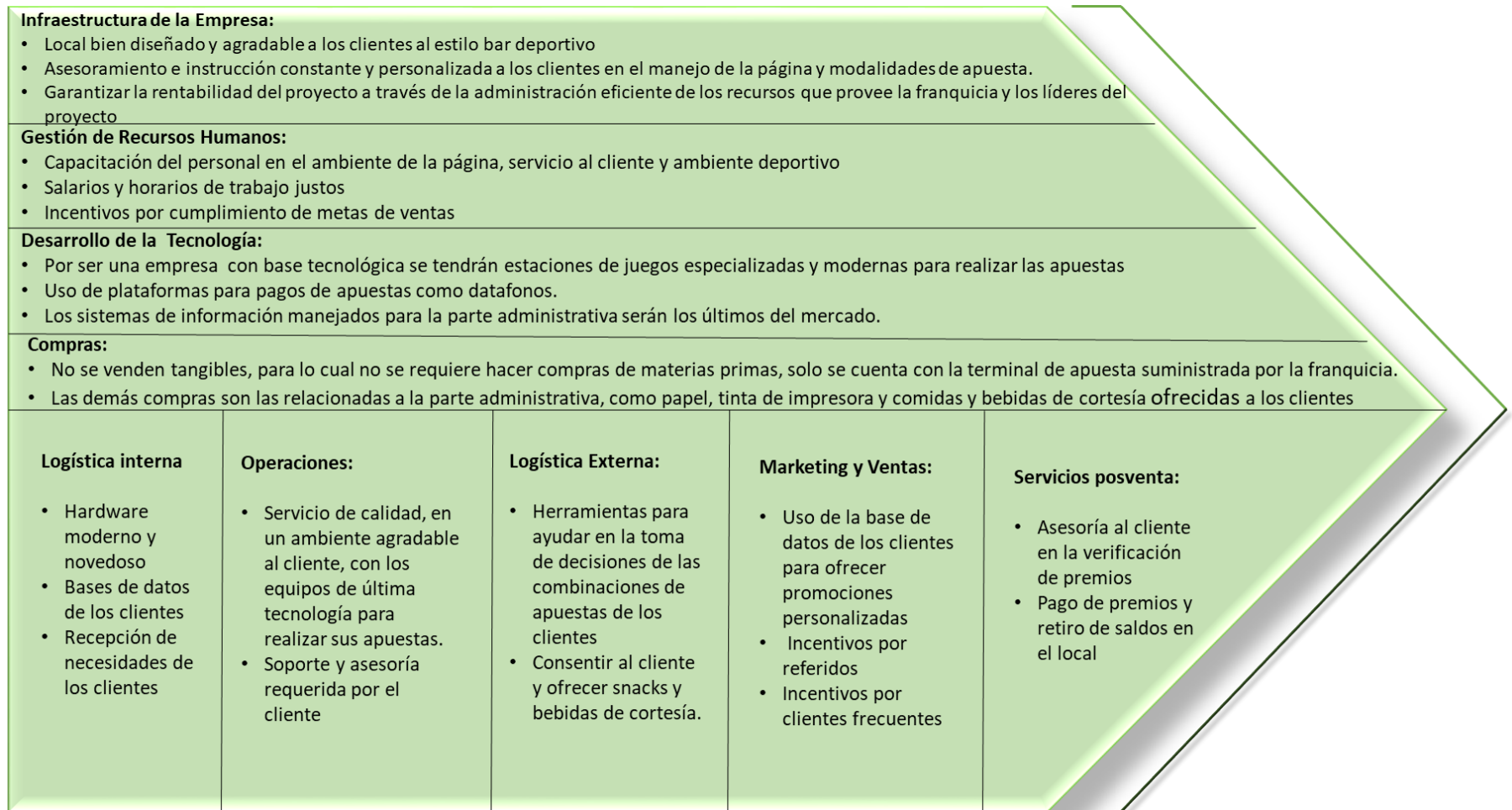


Figura 52. Descripción de la cadena de valor

La figura número 52 presenta la cadena de valor de Porter aplicada al proyecto. Porter en su teoría plantea que la cadena de valor se ocupa de analizar los pasos del proceso desde el manejo de la materia prima hasta los usuarios finales para darles mayor valor a menores costos.

De este modo al hacer la aplicación de la cadena de valor de Porter al proyecto, se logra identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener una o más ventajas competitivas.

3.3. Estructura Física

3.3.1. *Equipos necesarios para desarrollar la idea de negocio*

Para la puesta en marcha del local de apuestas online en la ciudad de Bogotá, se requieren los siguientes equipos: dos televisores de 40 pulgadas, dos mesas y cuatro sillas individuales para la zona de proyección, seis terminales de apuestas y seis sillas para terminal de apuesta, un computador, una impresora térmica pequeña, una impresora de inyección de tinta y silla para la zona del mostrador/caja.

Tabla 19. Equipos necesarios para el desarrollo de la idea de negocio

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Televisor 50 pulgadas	2	1.249.900	2.499.800
Sillones	4	200.000	800.000
Silla para terminal	6	310.500	1.863.000
Mostrador recepción	1	1.200.000	1.200.000
Silla para mostrador	1	139.900	139.900
Computador portátil	1	1.750.000	1.750.000
Impresora de inyección de tinta	1	250.000	250.000
Terminales de apuestas	6	-	-
Cafetera	1	65.000	65.000
Resma papel bond	1	15.000	15.000
lapiceros	12	10.000	120.000
Escoba	1	5.000	5.000
Trapero	1	15.000	15.000
Recogedor	1	5.000	5.000
Balde	1	5.000	5.000
Trapos microfibra	10	20.000	200.000
Elementos de aseo	1	30.000	30.000
TOTAL INVERSION INICIAL			8.962.700

Así mismo se requiere contar con televisión por cable, de preferencia Directv, para poder proyectar los diferentes deportes que se transmiten y a los cuales apuestan los clientes con mayor frecuencia.

Por otro lado, es muy importante contratar un servicio de internet, ya que precisamente por ser apuestas online, cada una de las terminales requiere estar conectada a internet para realizar la apuesta de acuerdo a su elección.

3.3.2. Instalaciones e infraestructura requerida

Para el desarrollo del proyecto se requiere un local comercial, en un primer piso, vista a la calle, de aproximadamente 20 metros cuadrados, de dos metros de frente para la fachada y diez metros de fondo; con baño y una pequeña zona de cocina y aseo.

Adicionalmente debe tener un mostrador/caja donde estará principalmente el empleado del local. Dicho mostrador debe ser un mesón en construcción pesada en construcción noble, con vidrio y puerta de seguridad.

El local estará ubicado en la Calle 47 #14-31 de la ciudad de Bogotá y cuenta con los servicios públicos de agua y luz. Se solicitará el servicio de internet, así como de televisión por cable.

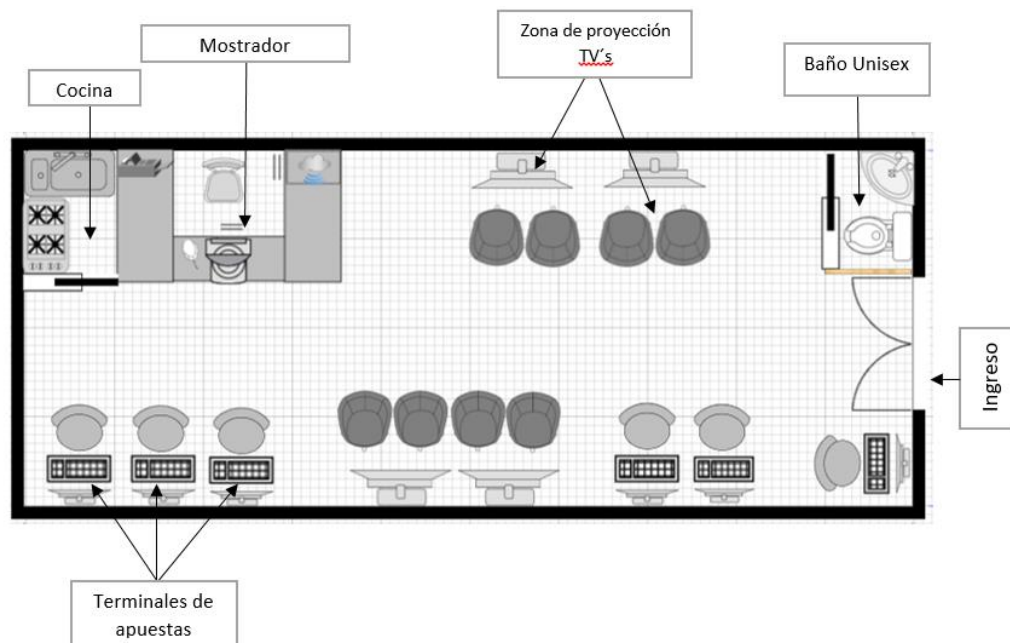


Figura 53. Planimetría del local

3.3.3. *Materia Prima*

El proyecto del Local de apuestas online, pertenece a un sector de servicios, el cual se dedica a vender un intangible que se traduce en una ilusión, en una oportunidad o simplemente en mecanismo de entretenimiento.

Lo anterior indica que no posee inventarios de materia prima para transformar, ya que su única materia prima consiste en las terminales de apuestas bajo las cuales los clientes pueden realizar sus apuestas dentro del local y así mismo se cuenta con el acceso a una plataforma a la cual poder conectarse vía internet para lograr la venta.

3.3.4. *Recursos Humano*

Al proyecto pertenecen dos personas que son los socios, los cuales constituirán una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), llamada Inversiones P&M SAS y tendrán como socio comercial a la empresa franquiciadora.

Los socios se encargarán de las decisiones administrativas y financieras de la empresa de manera remota y no contarán con un salario y para la operación del local se requiere contratar a dos personas, preferiblemente mujeres, con una instrucción académica mínima de bachiller, de preferencia entre 25-30 años, para la atención y administración del local.

Del mismo modo, para la parte financiera y responder ante los entes de control fiscal, se requiere un contador que trabaje bajo la modalidad de outsourcing.

Tabla 20. Personal requerido para el proyecto

Cargos	Salario mensual
Gerente(a)	0
Empleado oficina (a)	1.000.000
Contador	500.000

La tabla No. 20 muestra la propuesta de la escala salarial en el local de apuestas online del proyecto y la descripción de los cargos que se requieren tendrán las siguientes funciones:

Gerente:

Será el encargado de llevar a cabo la administración representación legal de la sociedad ante las instituciones y empresas tanto de orden público como privado. Así mismo, se le encarga las actividades relacionadas no solo a la parte administrativa, sino comercial, financiero y legal y todas las que la ley le permita.

Administrador:

Es la persona encargada de toda la parte administrativa y operativa del negocio. Sus principales funciones son:

- Realizar la limpieza todos los días antes de abrir las puertas a los clientes
- Encargada de la apertura y el cierre del local
- Asesorar y resolver dudas de los clientes sobre apuestas online, la plataforma, modalidades de juegos y servicios adicionales.
- Hacer inscripción de nuevos usuarios
- Venta de servicios de recargas de apuestas online y adicionales

- Manejo de dinero en efectivo y virtual en el local y cuadre de caja
- Ofrecer a los clientes las bebidas y alimentos de cortesía
- La demás funciones que le fueran asignadas acorde a su cargo.

Contador:

Es quién se encargará de llevar a cabo todo el proceso contable del proyecto desde sus inicios y quién desarrolle todas las declaraciones requeridas por las entidades estatales como la DIAN. De igual forma hará los cierres y liquidaciones mensuales de comisiones con los franquiciadores de acuerdo a la información que le sea suministrada a través del sistema del operador.

4. Proyección Financiera

4.1. Estructura de Costos y Gastos

En esta sección se elabora la estructura de costos y gastos con el fin de poder determinar cuáles son los costos fijos, cuales los variables y los costos totales, logrando así obtener el punto de equilibrio, cruzando la información con precio y cantidades.

Tabla 21. Tabla de Costos

DETALLE	CF	CV	CT
Comisión Franquiciador		1.416.450.000	1.416.450.000
Electricidad		1.800.000	1.800.000
Acueducto		960.000	960.000
Internet	1.080.000		1.080.000
Directv	1.440.000		1.440.000
Arriendo	21.600.000		21.600.000
Snacks y bebidas de cortesía		3.000.000	3.000.000
Sueldos admon	6.000.000		6.000.000
Sueldos comerciales	12.000.000		12.000.000
Cargas sociales	7.800.000		7.800.000
Publicidad		12.000.000	12.000.000
Papelería y aseo		600.000	600.000
Varios		600.000	600.000
Depreciación	930.270		930.270
TOTAL	50.850.270	1.435.410.000	1.486.260.270

En la tabla No.21 se detalló el sistema de costos basado en los costos fijos, costos variables y costos totales, lo que permite identificar en qué rubro se pueden presentar variaciones en los periodos.

Tabla 22. Punto de Equilibrio con cuadro de costos

Q	CF	CV	CT	IT	UT
0	50.850.270	0	50.857.397	0	-50.850.270
21.379	50.850.270	152.379.568	203.229.838	177.804.703	-25.425.135
42.758	50.850.270	304.759.136	355.609.406	355.609.406	0,00
64.138	50.850.270	457.138.704	507.988.974	533.414.109	25.425.135

Las tablas 22 y 23 resumen las diferentes variables que se requieren para lograr la obtención del punto de equilibrio, donde se evidencia que para llegar a él se requieren 42.758 unidades, a partir de ahí, por cada unidad adicional que se venda hay utilidad.

Tabla 23. Punto de Equilibrio

Unidades	0	21.379	42.758	64.138
Ventas	0	177.804.703	355.609.406	533.414.109
Costo Total	50.850.270	203.229.838	355.609.406	507.988.974
Costo Fijo	50.850.270	50.850.270	50.850.270	50.850.270

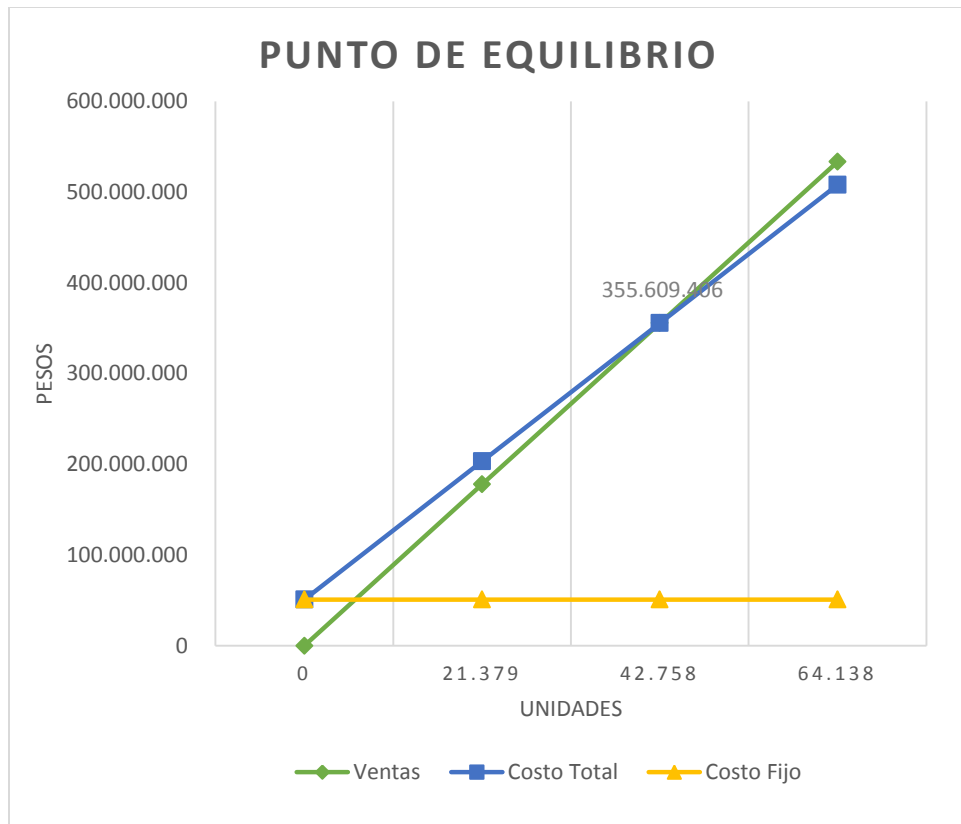


Figura 54. Gráfica del punto de equilibrio

Después de desarrollar el análisis de costos, se concluye que el punto de equilibrio se logra en 42.758 unidades y en pesos es de 355.609.406

Otro factor a analizar en la estructura de costos y gastos, es el precio del servicio. Para el caso específico de este tipo de negocio, no se puede establecer, ya que depende de la cantidad de dinero que desee apostar el jugador. No obstante, sí hay reglas claras con relación a las recargas mínimas y apuestas mínimas, las cuales corresponden a \$5.000 pesos y \$1.000 pesos respectivamente.

De igual forma se ha hablado de la apuesta y recarga mínima, pero no de la máxima y hay personas que tienen la capacidad de hacer grandes apuestas, tal es el caso que se conoció al inicio del año, de una persona que jugó \$30 millones de pesos. Pese a esto, una de las normas que deben tener los portales de apuestas online, consiste en tener filtros con el fin de que el jugador pueda autorregularse limitando el valor que puede apostar cada día, como por ejemplo cuando se hace un cambio en la cuenta para aumentar el límite de apuesta, esta autorización tarda 72 horas, todo con el fin de “enfriar” la cabeza de los apostadores que no son pocos.

Finalmente, se determina un precio de venta promedio de \$8.317 para la aplicación de este proyecto, a pesar de tener evidencia de recargas y apuestas mucho mayores.

4.2. Capital Inicial y Fuentes de Financiación

El capital inicial que se requiere para la puesta en marcha del proyecto es de casi nueve millones de pesos, los cuales van a ser cubiertos en su totalidad por recursos propios de los emprendedores, los cuales van a hacer un aporte a la sociedad por valor de quince millones entre los dos, dejando un excedente para el manejo del negocio o cualquier otro gasto que surja en el proceso.

Como se mencionó anteriormente, las fuentes de financiación se dan de dos maneras, uno, son los recursos propios y dos, la empresa franquiciadora aportará al proyecto las seis estaciones de apuestas con las cuales los clientes van a realizar las jugadas desde el local, todo en calidad de

préstamos y sin tener que incurrir en un costo por las mismas ni por adquisición ni por mantenimiento.

Los demás gastos que se vayan generando en el desarrollo del proyecto, como los propios del giro del negocio tales como sueldos, arriendos, servicios públicos, entre otros, se irán cubriendo con los mismos ingresos que vaya generando la venta de las apuestas en línea.

Finalmente los gastos en los que se incurra por la constitución de la sociedad y demás legales, serán cubiertos por los aportes que hacen los emprendedores para el desarrollo del proyecto.

4.3. Proyección de Ventas

Para el desarrollo del proyecto se realizó una proyección de ventas para el primer año y para los primeros cinco años de la siguiente manera:

Tabla 24. Ventas en unidades para el primer año

Ventas en Unidades Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1. Comisión por venta Pto de Vta 40%	3.125	4.375	6.250	8.125	10.000	12.500	15.000	17.500	20.000	22.500	23.750	25.000	168.125
2. Recargas 5%	1.000	1.150	1.323	1.521	1.749	2.011	2.414	2.776	3.192	3.671	4.221	4.855	29.883
3. Venta de afiliados por el local 15%	50	60	72	86	104	124	143	165	189	218	250	288	1.749

La tabla anterior muestra la proyección de venta en unidades que se hace para el primer año donde se inicia con tres servicios.

Estas unidades se van incrementando mes a mes para cada producto de acuerdo a la experiencia.

Tabla 25. Ventas en pesos para los primeros 5 años

#	Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Comisión por venta Pto de Vta 40%	168.125	193.344	222.345	255.697	294.052
2	Recargas 5%	29.883	34.365	39.520	45.448	52.266
3	Venta de afiliados por el local 15%	1.749	2.011	2.313	2.660	3.059

En la tabla 25 se presenta el resumen de ventas en unidades de los servicios a ofrecer en el local de apuestas online, con un incremento anual de las unidades vendidas de 15% con relación a cada año anterior.

Tabla 26. Ventas en pesos para el primer año

Ventas en \$ Año 1		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Comisión por venta Pto de Vta 40%	\$25.000.000	\$35.000.000	\$50.000.000	\$65.000.000	\$80.000.000	\$100.000.000
2	Recargas 5%	\$10.000.000	\$11.500.000	\$13.230.000	\$15.210.000	\$17.490.000	\$20.110.000
3	Venta de afiliados por el local 15%	\$500.000	\$600.000	\$720.000	\$860.000	\$1.040.000	\$1.240.000
Total		\$35.000.000	\$47.100.000	\$39.950.000	\$81.070.000	\$98.530.000	\$121.350.000
Ventas en \$ Año 1		Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Comisión por venta Pto de Vta 40%	\$120.000.000	\$140.000.000	\$160.000.000	\$180.000.000	\$190.000.000	\$200.000.000
2	Recargas 5%	\$24.140.000	\$27.760.000	\$31.920.000	\$36.710.000	\$42.210.000	\$48.550.000
3	Venta de afiliados por el local 15%	\$1.430.000	\$1.650.000	\$1.890.000	\$2.180.000	\$2.500.000	\$2.880.000
Total		\$145.570.000	\$169.410.000	\$193.810.000	\$218.890.000	\$234.710.000	\$251.430.000

Esta tabla plasma la proyección hecha para el proyecto en pesos para el primer año, con un estimativo mes a mes.

Tabla 27. Ventas en pesos para 5 años

#	Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Comisión por venta Pto de Vta					
1	40%	\$1.345.000.000	\$1.546.750.000	\$1.778.762.500	\$2.045.576.875	\$2.352.413.406
2	Recargas 5%	\$298.830.000	\$343.654.500	\$395.202.675	\$454.483.076	\$522.655.538
	Venta de afiliados por el local					
3	15%	\$17.490.000	\$20.113.500	\$23.130.525	\$26.600.104	\$30.590.119
	Total Venta en Pesos	\$1.661.320.000	\$1.910.518.000	\$2.197.095.700	\$2.526.660.055	\$2.905.659.063

La tabla anterior es un estimativo de las ventas anuales en pesos y hasta en años quinto, donde se aprecia un proyecto con un comportamiento dinámico y muy atractivo.

4.4. Proyección Estados Financieros

4.4.1. Flujo de Efectivo

Tabla 28. Flujo de Efectivo para el primer año

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	35.500.000	47.100.000	63.950.000	81.070.000	98.530.000	121.350.000	145.570.000	169.410.000	193.810.000	218.890.000	234.710.000	251.430.000	1.661.320.000
Egresos pago comisión franquiciador	30.700.000	40.520.000	54.730.500	69.195.500	83.979.500	103.258.500	123.868.500	144.114.500	164.890.500	186.307.500	200.114.500	214.770.500	1.416.450.000
Sueldos y Cargas													
Operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administración	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Comerciales	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
Cargas Soc. Operación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cargas Soc. Adm. Y Ventas	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	7.800.000
Subtotal Sueldos y Cargas	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	25.800.000
Otros Gastos de Producción	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	2.490.000	29.880.000
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	18.600.000
Total Egresos Operativos	36.890.000	46.710.000	60.920.500	75.385.500	90.169.500	109.448.500	130.058.500	150.304.500	171.080.500	192.497.500	206.304.500	220.960.500	1.490.730.000
Diferencia Operativa	-1.390.000	390.000	3.029.500	5.684.500	8.360.500	11.901.500	15.511.500	19.105.500	22.729.500	26.392.500	28.405.500	30.469.500	170.590.000
Inversiones	7.302.700												7.302.700
Flujo Financiero													
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución del Prestamo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	-8.692.700	390.000	3.029.500	5.684.500	8.360.500	11.901.500	15.511.500	19.105.500	22.729.500	26.392.500	28.405.500	30.469.500	163.287.300
Aporte del Emprendedor	15.000.000												
Flujo de Fondos	6.307.300	6.697.300	9.726.800	15.411.300	23.771.800	35.673.300	51.184.800	70.290.300	93.019.800	119.412.300	147.817.800	178.287.300	

Tabla 29. Flujo de fondos para los primeros cinco años

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	1.661.320.000	1.910.518.000	2.197.095.700	2.526.660.055	2.905.659.063
Egresos por pago a Franquiciador	1.416.450.000	1.628.917.500	1.873.255.125	2.154.243.394	2.477.379.903
Sueldos y Cargas	25.800.000	27.090.000	28.318.500	29.604.645	30.951.204
Otros Gastos Operativos	29.880.000	32.868.000	36.154.800	39.770.280	43.747.308
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	18.600.000	19.158.000	19.732.740	20.324.722	20.934.464
Impuesto a las Ganancias		71.257.087	84.652.777	100.255.791	118.350.433
Total Egresos Operativos	1.490.730.000	1.779.290.587	2.042.113.942	2.344.198.832	2.691.363.311
Diferencia Operativa	170.590.000	131.227.413	154.981.758	182.461.223	214.295.752
Inversiones	7.302.700				
Flujo Financiero					
Prestamo	0				
Devolución del Prestamo	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	0	0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	163.287.300	131.227.413	154.981.758	182.461.223	214.295.752
Aporte del Emprendedor	15.000.000				
Flujo de Fondos	178.287.300	309.514.713	464.496.472	491.975.936	678.792.224

4.4.2. *Estados de Resultados*

Tabla 30. Estado de resultados para los primeros cinco años

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.661.320.000	1.910.518.000	2.197.095.700	2.526.660.055	2.905.659.063
Costo de Ventas (Comisión Franquiciador)	1.416.450.000	1.628.917.500	1.873.255.125	2.154.243.394	2.477.379.903
Utilidad Bruta	244.870.000	281.600.500	323.840.575	372.416.661	428.279.160
Gastos Operativos Fijos	30.810.270	33.798.270	37.085.070	40.700.550	44.677.578
Sueldos de Administración	6.000.000	6.300.000	6.489.000	6.683.670	6.884.180
Sueldos Comerciales	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Cargas Sociales	7.800.000	8.190.000	8.599.500	9.029.475	9.480.949
Publicidad	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Papelería	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Varios	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Total Otros Gastos	75.210.270	80.046.270	85.136.310	90.629.917	96.563.246
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	169.659.730	201.554.230	238.704.265	281.786.744	331.715.915
Impuesto a las Ganancias	71.257.087	84.652.777	100.255.791	118.350.433	139.320.684
Utilidad Después de Impuestos	98.402.643	116.901.453	138.448.474	163.436.312	192.395.231

Si se observa con detalle no solamente la tabla 30 del Estado de Resultados de 5 periodos, sino también las dos tablas anteriores donde se presenta el flujo de efectivo, se puede evidenciar el dinamismo del negocio, donde el dinero que va entrando producto de las ventas, tienen la capacidad de mantener un positivo en caja.

4.4.3. *Balance General*

Tabla 31. Estado de resultados para los primeros cinco años

Activo		Pasivo	
Caja	178.287.300	Proveedores	0
Cuentas por cobrar	0	Sueldos y Cargas	0
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	71.257.087
Materias Primas	0	Pasivo Corriente	71.257.087
Activo Corriente	178.287.300		
		Prestamos	0
		Pasivo No Corriente	0
		TOTAL PASIVO	71.257.087
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	7.302.700	Capital	15.000.000
Amortización B. de U.	-930.270	Resultado	98.402.643
Activo No Corriente	6.372.430		113.402.643
Total Activo	184.659.730	Total Pasivo + PN	184.659.730

4.5. Indicadores Financieros

1. CAPITAL DE TRABAJO

ACT. CTE - PAS.CTE 107.030.213,40

En le primer año, la empresa dispone de \$107.030.213,40 de Capital de trabajo

2. INDICE DE LIQUIDEZ

ACT CTE/PAS CTE 2,50

Por cada peso que debe la empresa, cuenta con \$2,50 pesos para sus obligaciones a corto plazo

3, SOLIDEZ

ACT TOTAL/PAS. TOTAL 2,59

Se cuenta con 2,59 pesos en activos por cada peso que se adeuda.

4.ENDEUDAMIENTO

PAS.TOTAL*100/ACT.TO' 38,59

61,41

Del total de los activos el 38,59% está comprometido con los acreedores, es decir se tiene el 61,41% de los activos libres

Producto rentable en razón a que el punto de equilibrio está por debajo de 50%

Pto Eq. Unidades/Unds producidas al año

42.758 / 199.757

21,40%

5. Responsabilidad Social

El sector de los juegos de suerte y azar está aún etiquetado por ser un sector muy sensible frente a varios temas que tienen que ver con la responsabilidad social tales como el lavado de activos y el juego responsable.

Con relación al lavado de activos, en años anteriores el gobierno mencionaba que a través de esta actividad, muchos dineros ilícitos lograron y pretendieron legalizarse; debido a esto, se crearon mecanismos para hacer frente a este desafortunado hecho.

El SIPLAFT, Sistema Integral de Prevención y Control del Lavado de Activos, la Financiación del Terrorismo y la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva en los juegos de suerte y azar, se debe adoptar con el fin de que la operación de los juegos de suerte y azar no sean utilizados para fines delictivos y es el mecanismo creado por Coljuegos desde el año 2013 y modificado en el 2016.

El SIPLAFT tiene dos fases; 1. Fase de prevención: Donde se busca prevenir que se introduzcan a la operación de los juegos de suerte y azar localizados y novedosos recursos provenientes de actividades relacionadas con lavado de activos y financiación del terrorismo; 2. Fase de control: Consiste en detectar y reportar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado, para intentar dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al lavado de activos y financiación del terrorismo. (Coljuegos, 2017)

Gracias a este sistema implementado en todos los juegos de suerte y azar del país, es que se garantiza el desarrollo sano de la actividad, ya que trabaja conjuntamente con la Unidad de información y análisis financiero (UIAF).

No obstante, la implementación del SIPLAFT por parte de los operadores de juegos de azar y en especial en las apuestas online no solo está enfocado en controlar el lavado de activo sino que permite evitar que los menores de edad apuesten, así como el que los jugadores no excedan el tiempo máximo para navegar en las páginas de apuestas online y que los montos tanto cargados a las cuentas como los valores apostados no sean mayores a los permitidos, evitando así el lavado de activos y disminuyendo el riesgo de la ludopatía.

Por otro lado, se enfrenta el reto del Juego Responsable, el cual se concibe como la recopilación de una serie de prácticas del cómo deben jugar los adultos los juegos de suerte y azar, teniendo como objetivo el hacer del juego una actividad y alternativa de esparcimiento saludable y de entretenimiento, sin poner en riesgo la salud mental del individuo, practicando el juego de forma consciente, con moderación y control. (Coljuegos, 2017)

Durante el 2018 la política de juego responsable de Coljuegos se ha centrado principalmente en el desarrollo de mesas de trabajo con los diferentes actores del sector, para lo cual se programaron 6 mesas de trabajo con los siguientes temas: conocimiento del cliente; Programa de autoexclusión registro nacional; programa de prevención, autoayuda, línea nacional y alianzas; estrategias de comunicación para el jugador, construyendo cultura de juego responsable y la última, responsabilidad social y corporativa, la imagen de nuestro sector.

Con esto, es claro que el proyecto está en un sector altamente comprometido con la responsabilidad social por ser una actividad no inocua. Por tal motivo, la empresa acatará apropiadamente las normas del SIPLAFT y del juego responsable, aplicando políticas de juego responsable para minimizar cualquier impacto negativo que pueda tener el desarrollo del proyecto sobre la sociedad.

6. Conclusiones

1. Se elaboró el plan de negocio para la comercialización de productos de apuestas online en el que se logró evidenciar la viabilidad financiera de este.
2. Mediante el estudio de mercados se obtuvieron resultados respecto al perfil del jugador de apuestas online, así como sus hábitos de consumo.
3. En los estudios técnicos y financieros, se proyectó los requerimientos de infraestructura, Talento Humano y económicos para la ejecución del plan de negocio, el cual puede funcionar con 15 millones de inversión inicial.

7. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

ENCUESTA PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE
APUESTAS ONLINE

Fecha de realización encuesta:	
Elaborado por:	

- **Saludo a la persona seleccionada.** Buenos días, tardes, mi nombre es (nombre y apellido), pertenezco a la Universidad Piloto de Colombia, soy estudiante de la especialización de Gerencia de Mercadeo Estratégico. Actualmente nos encontramos desarrollando un estudio sobre **el mercado de juegos de suerte y azar online en Bogotá** y su opinión será valiosa para los propósitos de la investigación. Su participación es voluntaria y los datos se utilizarán únicamente para fines académicos. El beneficio de su participación es conocer en el estudio la opinión de personas que piensan como usted. Le agradecería que me dedicara **10 minutos** para responderme unas preguntas. ¿Puedo comenzar?

E-mail del entrevistado:

Género: Femenino ☐ Masculino ☐

Edad

<input type="checkbox"/>	18 - 24	Estado Civil: <input type="checkbox"/> soltero(a)	<input type="checkbox"/> casado(a)
<input type="checkbox"/>	25- 34	Unión libre <input type="checkbox"/>	Viudo(a) <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	35- 44	Otro <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	45 – 60		
<input type="checkbox"/>	61 o más		

Estrato: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

Ocupación: _____

Estudios realizados:

Primaria ☐

Secundaria ☐

Técnico ☐

Unive ☐

Ingresos mensuales (marque con una X...)

☐ Menos de un salario mínimo

☐ Entre uno y dos salarios mínimos

☐ Entre dos y tres salarios mínimos

☐ De tres a cinco salarios mínimos

☐ Más de cinco salarios mínimos

1. ¿Conoce los productos de apuestas online? Sí _____ No _____

(Si su respuesta es no, finalice y si su respuesta es sí, pase a la pregunta dos)

2. ¿Cuáles conoce?

☐ a. Apuestas deportivas

☐ b. Máquinas tragamonedas

☐ c. Ruleta

☐ d. Black Jack

☐ e. Baccarat

☐ f. Bingo

☐ g. Poker

☐ h. Eventos no deportivos

☐ i. Otro ¿Cuál? _____

3. ¿Juega o ha jugado algún producto de apuestas online? Sí _____ No _____

(Si su respuesta es sí, por favor pase a la pregunta 5, si su respuesta es no, siga con la pregunta 4 y finalice la encuesta)

4. Por qué no ha participado en apuestas online?

☐ a. No le gusta

- ☐ b. Prefiere otros juegos de azar
- ☐ c. No tiene conocimiento del manejo de internet
- ☐ d. Falta de credibilidad con los juegos online
- ☐ e. No conoce las páginas de apuestas online
- ☐ f. No sabe cómo apostar
- ☐ g. No sabe dónde apostar
- ☐ h. Falta de confianza a operaciones por internet
- ☐ i. No le atraen los premios
- ☐ j. Otro ¿Cuál? _____

5. Con cuál de las siguientes plataformas ha jugado en los últimos tres meses

- ☐ a. Wplay.co
- ☐ b. Betplay.co
- ☐ c. Colbet.co
- ☐ d. Zamba.co
- ☐ e. Codere.com.co
- ☐ f. Mijugada.co
- ☐ g. MasGol.co
- ☐ h. Luckia.co
- ☐ i. Sportium.com.co
- ☐ j. Rushbet.co
- ☐ k. Otro ¿Cuál? _____

6. ¿Dónde acostumbra a recargar (apostar)?

- ☐ a. En un local de apuestas online (Punto de venta)
- ☐ b. En casinos
- ☐ c. A través de la plataforma (por internet) con tarjeta débito, crédito, PayU?
- ☐ d. Vendedor que se dirige al domicilio o trabajo
- ☐ e. Otro ¿Cuál? _____

7. ¿Cuál es la razón para jugar apuestas online?

- ☐ a. Ganar dinero
- ☐ b. Curiosidad
- ☐ c. Gusto por las apuestas deportivas
- ☐ d. Premios atractivos
- ☐ e. Ganar el respeto y admiración de otras personas
- ☐ f. Por recomendación (voz a voz)
- ☐ g. Entretenimiento (Ocio)
- ☐ h. Ganar dinero fácil y rápido
- ☐ i. Análisis de los juegos
- ☐ j. Por vicio (adicción/ludopatía)
- ☐ k. Otro ¿Cuál? _____

8. ¿Cuánto dinero acostumbra a jugar en apuestas online mensualmente?

- ☐ a. Menos de 100.000
- ☐ b. Entre 101.000 y 300.000
- ☐ c. entre 301.000 y 500.000
- ☐ d. Más de 500.000
- ☐ e. Otro ¿Cuánto?_____

9. ¿Cada cuánto juega apuestas online?

- ☐ a. Diariamente
- ☐ b. dos o tres veces por semana
- ☐ c. Cada semana
- ☐ d. Tres veces al mes
- ☐ e. cada quince días
- ☐ f. Cada veinte días
- ☐ g. una vez al mes
- ☐ h. Otro ¿Cuál?_____

10. ¿Cuándo juega apuestas online, qué días lo hace?

- ☐ a. Lunes
- ☐ b. Martes
- ☐ c. Miércoles
- ☐ d. Jueves
- ☐ e. Viernes
- ☐ f. Sábado
- ☐ g. Domingo
- ☐ h. Todos los días
- ☐ i. Otro ¿Cuál?_____

11. ¿Dónde acostumbra a jugar?

- ☐ a. En un local de Apuestas online (Punto de venta)
- ☐ b. A través de la plataforma(por internet)
- ☐ c. Por medio de un amigo que le hace la apuesta
- ☐ d. Chat de whatsapp
- ☐ e. Vendedor que se dirige al domicilio o trabajo
- ☐ f. Otro ¿Cuál?_____

12. ¿Cuándo recarga (juega), qué medio de pago suele utilizar?

- ☐ a. Efectivo (punto de venta)
- ☐ b. Tarjeta Débito en punto de venta
- ☐ c. Tarjeta crédito en punto de venta
- ☐ d. Tarjeta débito registrada en la página de internet
- ☐ e. Tarjeta crédito registrada en la página de internet
- ☐ f. Transferencia electrónica

☐ g. Otro ¿Cuál? _____

13. Al momento de elegir una página de apuestas online, ¿qué es lo que considera más importante?

- ☐ a. Aspecto visual y diseño de la página
- ☐ b. Variedad de productos ofrecidos
- ☐ c. Eventos deportivos ofrecidos
- ☐ d. Variedad de eventos en vivo
- ☐ e. Que sea legal
- ☐ f. Que no sea legal
- ☐ g. Que sea una página de marca internacional
- ☐ h. Que sea una página de marca nacional
- ☐ i. Que sea reconocida
- ☐ j. Que no tenga que dar sus datos
- ☐ k. Que no le cobren impuestos para el retiro de premios
- ☐ l. Que no tenga límite en el valor de la apuesta
- ☐ m. Otra ¿Cuál? _____

14. A la hora de elegir un local de apuestas online (punto de venta), ¿qué es lo que considera más importante?

- ☐ a. El nombre de la página o local (marca)
- ☐ b. Ubicación
- ☐ c. Que sea un local discreto o poco llamativo (escondido/reservado)
- ☐ d. Que sea tipo club y muy llamativo
- ☐ e. Que sea legal
- ☐ f. Que no sea legal
- ☐ g. Facilidad de recargas y pagos de premios
- ☐ h. Que tenga otros servicios complementarios
- ☐ i. Que tenga asesoría personalizada
- ☐ j. Otro ¿Cuál? _____

15. ¿Qué es lo que lo motiva a hacer recargas y apuestas en el punto de venta de su elección?

- ☐ a. Ambientación del local
- ☐ b. Limpieza del local
- ☐ c. Calidad de los equipos
- ☐ d. La marca del local
- ☐ e. Promociones especiales
- ☐ f. Buena atención al cliente
- ☐ g. Servicios complementarios o adicionales
- ☐ h. Otro ¿Cuál? _____

16. ¿Alguna vez ha perdido dinero apostando en juegos online? Sí_____ No _____

(Si su respuesta es no pase a la pregunta 18 y si su respuesta es sí, pase a la pregunta 17)

17. ¿Cuánto ha perdido dinero apostando en juegos online? (en los últimos seis meses)

- ☐ a. 0 – 100.000
- ☐ b. 101.000 a 300.000
- ☐ c. 301.000 – 600.000
- ☐ d. 601.000 – 1.000.000
- ☐ e. 1.001.000 – 1.500.000
- ☐ f. 1.501.000 – 2.000.000
- ☐ g. 2.001.000 – 5.000.000
- ☐ h. 5.001.000 – 10.000.000
- ☐ i. Más de 10.000.000
- ☐ j. Otro ¿Cuál?_____

18. ¿Cuál sería la razón por la que usted dejaría de jugar en apuestas online?

- ☐ a. Problemas financieros
- ☐ b. Pérdida de dinero apostando
- ☐ c. Políticas del gobierno (impuestos de ganancias)
- ☐ d. Baja posibilidad de ganar
- ☐ e. Desconfianza en la operación por internet
- ☐ f. Desconfianza de dejar los datos personales a una empresa
- ☐ g. Poco tiempo para apostar
- ☐ h. Dificultad para manejar las plataformas (páginas de internet) de las empresas
- ☐ i. Problemas personales (familiares/amigos/ trabajo)
- ☐ j. Dificultad en la mecánica del juego (difícil de jugar/no se entiende)
- ☐ k. Otro ¿Cuál?_____

Muchas gracias por su colaboración, que tenga un feliz día

Referencias

- A., L. M. (2017). Balance 2017 y proyección 2018. *Apuesta Colombia*, 18.
- Bogotá, C. d. (15 de 04 de 2018). *Verificar CIIU: Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- BrandStrat. (28 de Diciembre de 2017). Mercado y alternativas de juegos de suerte y azar en Colombia . *Mercado y alternativas de juegos de suerte y azar en Colombia* . Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: BrandStrat.
- CELSIA. (2017). *Energía Solar: CELSIA* . Obtenido de CELSIA Web site: <https://blog.celsia.com/beneficios-tributarios-para-los-empresarios-colombianos-ley-1715-de-2014>
- Coljuegos. (24 de Mayo de 2016). Acuerdo 04 de. 24 de MAYo de 2016. Bogotá: Legislación Coljuegos .
- Coljuegos. (2017). Juego Responsable. *Estrategia de sostenibilidad del sector de JSA*. Bogotá.
- Coljuegos. (Diciembre de 2017). Siplaft: Coljuegos. *SIPLAFT*. Bogotá. Obtenido de Coljuegos web site: file:///C:/Users/DiegoFelipe/Documents/COLJUEGOS/PDF_Unidad_3.pdf
- Coljuegos. (30 de 4 de 2018). *Transferencias: Coljuegos*. Obtenido de Coljuegos Web site: <http://www.coljuegos.gov.co/documentos.php?id=200278>
- Coljuegos, P. (18 de Abril de 2018). *Juegos Operados por Internet - online: Coljuegos*. Obtenido de Coljuegos Web site: http://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/juegos_operados_por_internet_online_pub
- Cristancho, C., & Traiana, E. (10 de Marzo de 2018). *SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN: Informes*. Obtenido de SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN Wen site: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/demografia_proyecciones_2017_0_0.pdf
- Cuervo, K. (2018 de mayo de 2018). *Blogs: Fecoljuegos*. Obtenido de Fecoljuegos web site: <https://www.fecoljuegos.com.co/juegos-miami-cifras-de-juegos-de-suerte-y-azar-en-colombia-2018/>
- Cuervo, K. (Septiembre de 2018). *Noticias: Fecoljuegos*. Obtenido de Fecoljuegos Web site: <https://www.fecoljuegos.com.co/rivalo-co-y-betalfa-co-apuestas-deportivas-legales/>
- DANE. (29 de Junio de 2018). *PIB DEPARTAMENTOS 2018*. Obtenido de DANE Web site: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/pres_dptal_2017_preliminar.pdf
- DANE; GEIH. (2016). *Cálculos realizados por La Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Dane; SDP;. (2017). *La ilustración muestra poblacional de Bogotá por grupos de acuerdo a su actividad*. Bogota: Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento, CCB.

- Dinero, R. (15 de 12 de 2017). *Apuestas: Dinero*. Obtenido de Dinero Web Site:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/wplay-reporta-premios-diarios/253499>
- Fecoljuegos. (5 de 6 de 2018). *Informes*. Obtenido de Fecoljuegos Web site:
<https://www.fecoljuegos.com.co/>
- Gandini, G. (14 de 09 de 2017). *Juegos de Azar: Dinero.com*. Obtenido de Dinero Web site:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/la-industria-de-los-juegos-de-azar-en-colombia/249811>
- Luzardo, A. M. (23 de Junio de 2017). *Alternativas para vender por internet*. Obtenido de Enter Web Site:
<http://www.enter.co/cultura-digital/negocios/tres-maneras-de-vender-por-internet/>
- Noticias: Aranda Software*. (2017). Obtenido de Aranda Software Web site:
<https://arandasoft.com/beneficios-de-la-responsabilidad-ambiental-empresarial/>
- Proyecciones de población: Dane*. (2 de Mayo de 2018). Obtenido de Dane Web site:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Radio, R. D. (21 de Agosto, de 2018). *Negocios Blue*. Obtenido de Blue Radio web site:
<https://www.bluradio.com/economia/colombianos-realizaron-mas-de-13-millones-de-apuestas-durante-el-mundial-de-rusia-187918-ie430>
- Riaño, N. C. (5 de Mayo de 2018). *Tecnología: La Republica*. Obtenido de La República Web site:
<https://www.larepublica.co/internet-economy/mundial-de-futbol-rusia-2018-disparara-el-mercado-de-las-apuestas-deportivas-online-en-el-pais-2722632>
- Vega, R. A. (21 de 4 de 2018). *Noticias: Universidad del Rosario*. Obtenido de Universidad del Rosario Web site: <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/noticias/Las-regiones-mas-competitivas-del-pais-segun-el-In/>